UNIVERSIDADE TECNOLO	OCICA EEDEDAL	
JINIVERSIDADE TEGNOT	いいい ストトリードムし	IJJPAKANA

JULIANA MENEZES FONSECA ISENSEE GARCIA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ORIENTADAS AO PGD PARA CARGOS DE GESTÃO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO BRASIL

CURITIBA

## **JULIANA MENEZES FONSECA ISENSEE GARCIA**

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ORIENTADAS AO PGD PARA CARGOS DE GESTÃO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO BRASIL

# MAPPING OF INDIVIDUAL COMPETENCY ORIENTED TO THE PGD FOR MANAGEMENT POSITIONS AT A FEDERAL UNIVERSITY IN BRASIL

Trabalho de conclusão de curso de Dissertação de Mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Profa Dra Paula Regina Zarelli.

CURITIBA 2025





### Ministério da Educação Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Curitiba



#### JULIANA MENEZES FONSECA ISENSEE GARCIA

# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ORIENTADAS AO PGD PARA CARGOS DE GESTÃO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO BRASIL

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 25 de Fevereiro de 2025

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Andriele De Pra Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Ita De Oliveira E Silva, Doutorado - Universidade Federal do Sul da Bahia

Dr. Marcelo Ribeiro Silva, Doutorado - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Ufms)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 25/02/2025.

Dedico este trabalho a minha família, pelo amor, dedicação, incentivo, por ser meu porto seguro.

### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por conseguir concluir este projeto, pelas muitas vezes que me sustentou, quando pensei em desistir.

Aos meus pais, minha tia, minhas irmãs pelo apoio e suporte para que pudesse realizar o mestrado, cuidando dos meus filhos nas minhas ausências.

A meu marido, pela presença, companheirismo, por fazer dos meus desafios, projetos, os dele, incentivando, estando junto na jornada, estando para os nossos filhos por ele e por mim, dando tranquilidade para seguir.

Aos meus filhos, razões do meu viver, motivos do sorriso em meio ao cansaço, por me estimularem, ainda que, inconscientemente, a continuar, a superar os obstáculos; tudo por eles e para eles.

A minha orientadora Paula Zarelli, pela maneira com que me conduziu nesta trajetória, contribuindo para aprendizados, além do acadêmico; e sendo mais que uma orientadora, uma parceira nessa caminhada.

Aos meus amigos e colegas de jornada, que estenderam a mão, tornando essa caminhada mais leve, em especial, Israel Barbosa Lome, pelo apoio, pela ajuda em todo esse tempo, inclusive nos momentos de desânimo, fazendo acreditar que era possível e que a conclusão deste caminho estava perto, ainda que não conseguisse enxergar.

A minha amiga Raquel Figueiredo de Carvalho por todo auxílio, prestatividade de sempre, motivando a seguir em frente.

À Universidade Federal do Sul da Bahia e À Faculdade Tecnológica Federal do Paraná por terem permitido essa oportunidade.

A minha chefa e colegas da Progepe pelo apoio e incentivo.

E a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram nesta trajetória, que torceram. A conclusão desta etapa só ocorreu porque tive ajuda de muitos. Sem vocês não teria conseguido.

Família, meu alicerce, amo vocês! A conquista é nossa!

Muito obrigada a todos!

### **RESUMO**

A crescente demanda por serviços públicos eficientes, aliada à necessidade de adequação das competências dos servidores aos objetivos institucionais; assim como a verificação através da literatura do impacto da qualidade de gestores públicos no sucesso institucional justificaram a importância de se mapear competências gerenciais alinhadas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Assim sendo, com este objetivo geral, foi realizada esta pesquisa que possui abordagem qualitativa, tendo combinado revisão sistemática de literatura e estudo de caso em uma universidade federal do Brasil para o alcance de seus objetivos. No estudo, foram entrevistas semiestruturadas com 25 gestores (pró-reitores coordenadores), sendo 9 docentes e 16 técnicos administrativos. Os dados coletados foram analisados através dos resultados do software IRAMUTEQ, seguindo pressupostos do método de Bardin. Como principais resultados, a pesquisa validou o framework adaptado de Barros e Hoffmann (2022), tendo sido identificadas três categorias principais de análise: avaliação do PGD, competências de gestão e objetivos do PGD. As análises revelaram a necessidade de ajustes no framework original, resultando em um novo modelo com 8 grupos de competências: Conhecimento Técnico. Gestão Estratégica, Liderança, Comunicação Relacionamento Interpessoal, Tomada de Decisão, Autoconhecimento Desenvolvimento, Flexibilidade e Adaptabilidade, e Ética. As competências mais evidenciadas nas análises qualitativas foram gestão, conhecimento, comunicação e flexibilidade. Competências como tomada de decisão e liderança, embora bem citadas no contexto de competências importantes para gestores, tiveram menor destaque nos resultados das análises, quando comparadas a termos como "conhecimento" e "gestão", pois estes foram mencionados em contextos diversos. Outras competências adaptabilidade, autoconhecimento. desenvolvimento, relacionamento interpessoal e ética, por sua vez, embora menos citadas, foram mantidas no novo framework por sua relevância na literatura e alinhamento aos objetivos do PGD. As competências verificadas no novo framework, neste estudo, estão de acordo com a A pesquisa identificou que múltiplas competências simultaneamente diferentes objetivos do PGD, não havendo uma relação linear entre competências específicas e objetivos individuais. Concluiu-se que o mapeamento de competências gerenciais orientadas ao PGD é fundamental como elemento estratégico para implementação efetiva do programa, permitindo identificar as competências que agem no ciclo PGD, contribuindo para consecução dos seus objetivos. Assim, o estudo contribuiu tanto teoricamente, ao validar o modelo adaptado de Barros e Hoffmann e sugerir novo framework para mapeamento de competências; quanto na prática, ao fornecer subsídios para processos de seleção, desenvolvimento e avaliação de gestores no contexto do PGD. Como produto técnico, foi desenvolvido um instrumento de avaliação de competências orientadas ao PGD para cargos de gestão para uma universidade federal do Brasil.

**Palavras-chave**: competências; gestão por competências; gestão pública; universidades públicas; programa de gestão e desempenho.

### **ABSTRACT**

The growing demand for efficient public services, combined with the need to adapt civil servants' competencies to institutional objectives; as well as the verification through literature of the impact of the quality of public managers on institutional success justified the importance of mapping managerial competencies aligned with the Management and Performance Program (PGD). Therefore, with this general objective, this research was carried out using a qualitative approach, combining a systematic literature review and a case study at a federal university in Brazil to achieve its objectives. In the study, semi-structured interviews were carried out with 25 managers (pro-rectors and coordinators), 9 of whom were professors and 16 administrative technicians. The collected data were analyzed using the results of the IRAMUTEQ software, following the assumptions of Bardin's method. As main results, the research validated the framework adapted from Barros and Hoffmann (2022), with three main categories of analysis being identified: PGD assessment, management competence and PGD objectives. The analyzes revealed the need for adjustments to the original framework, resulting in a new model with 8 groups of competencies: Technical Knowledge, Strategic Management, Leadership, Communication and Interpersonal Relationships, Decision Making, Self-knowledge and Development, Flexibility and Adaptability, and Ethics. The competencies most highlighted in the qualitative analyzes were management, knowledge, communication and flexibility. Competencies such as decision-making and leadership, although well cited in the context of important competencies for managers, were less prominent in the analysis results, when compared to terms such as "knowledge" and "management", as these were mentioned in different contexts. Other competencies such as adaptability, self-knowledge, development, interpersonal relationships and ethics, in turn, although less mentioned, were maintained in the new framework due to their relevance in the literature and alignment with the PGD objectives. The competencies verified in the new framework in this study are in accordance with the literature. The research identified that multiple competencies simultaneously influence different PGD objectives, with there not being a linear relationship between specific competencies and individual objectives. It was concluded that the mapping of managerial competencies oriented towards the PGD is fundamental as a strategic element for the effective implementation of the program, allowing the identification of the competencies that act in the PGD cycle, contributing to the achievement of its objectives. Thus, the study contributed both theoretically, by validating the adapted model from Barros and Hoffmann and suggesting a new framework for mapping competencies; and in practice, by providing subsidies for processes of selection, development and evaluation of managers in the context of PGD. As a technical product, an instrument for assessing PGD-oriented competencies for management positions was developed for a federal university in Brazil.

**Keywords**: competence; management by competencies; public management; public universities; management and performance program.

# **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Estrutura da UFSB	49
Figura 2- Coleta de Dados	
Figura 3- Palavras-Chaves mais frequentes	63
Figura 4 - Nuvem de Palavras	
Figura 5- Análise de Similaridade	69
Figura 6- Análise Fatorial por Correspondência	70
Figura 7- Percentual dos dados válidos para análise na CHD	71
Figura 8 Classificação Hierárquica Descendente-CHD	
Figura 9 Matriz de competências tridimensional	
Figura 10 Percepção dos entrevistados – relação e validação das	
competências gerenciais na universidade pública	90
Figura 11 Framework de Competências relacionadas a cargos de gestão	
orientadas para o PGD	109

# **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 –A noção de Competência segundo diferentes escolas de	
Administração	28
Quadro 2- PGD pelo Decreto 11.072/2022	43
Quadro 3 - Especificações para busca na revisão sistemática de literatura	53
Quadro 4- Quantitativos de artigos resultantes dos passos da busca	
sistemática	53
Quadro 5 - Competências de Gestão e sua associação aos objetivos do P	GD
para verificação da consistência por Gestores da UFSB	55
Quadro 6 - Operacionalização dos Objetivos da Pesquisa	60
Quadro 7 Grupos de Competências definidos por diferentes autores	110
Quadro 8 Relações percebidas entre competências pelos entrevistados	112

# LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Quantitativo de Revistas do Portfólio por Qualis	64
Gráfico 2- Ano de publicação dos artigos do Portfólio	65

# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC Análise Fatorial de Correspondência
CHA Competências, Habilidades e Atitudes
PGD Programa de Gestão e Desempenho
CHD Classificação Hierárquica Descendente

IRAMUTEQ Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de

Questionnaires

PNDP Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

RSL Revisão Sistemática de Literatura UFSB Universidade Federal do Sul da Bahia

UTFPR Universidade Tecnológica Federal do Paraná

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Lacuna de Pesquisa	16
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	Justificativa	20
1.4	Estrutura do Trabalho	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Gestão por Competências no Setor Público	26
2.2	Modelos de Gestão por Competências	34
2.3	Programa de Gestão e Desempenho	40
3	METODOLOGIA	47
3.1	Tipo de Pesquisa	47
3.2	Seleção do estudo de caso	48
3.3	Técnica de Coleta e Análise de Dados	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
4.1	Resultados	62
4.1.1	Resultado Revisão Sistemática	62
4.1.2	Resultado Estudo de Caso	66
<u>4.1.2.1</u>	Análise de Conteúdo	67
4.2	Discussão	73
4.2.1	Categoria de análise 1 – Avaliação do PGD	74
4.2.2	Categoria de análise 2 – Competências de Gestão	78
4.2.3	Categoria de análise 3 - Objetivos PGD	103
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	122
	APÊNDICE A - Email convite para entrevista para os particip	antes128
	APÊNDICE B - TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE I ESCLARECIDO E TCUISV - TERMO DE CONSENTIMENTO PA DE IMAGEM E SOM DE VOZ	ARA USO
	APÊNDICE C - Entrevista	133

# 1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças sociais, econômicas e culturais que caracterizam a sociedade contemporânea, impulsionadas pela intensificação da competitividade, os processos de globalização, avanços tecnológicos e transformações nas estruturas dos mercados, as organizações enfrentam desafios constantes para modernizar seus sistemas de produção. Frente a eles, elas buscam oferecer respostas inovadoras e dinâmicas, tanto em produtos quanto em processos produtivos, assim como em seus modelos de gestão de pessoas; uma vez que essas adaptações são fundamentais para aprimorar continuamente o desempenho organizacional (Carbone et al., 2016).

Assim, as instituições estão reconhecendo a necessidade de pessoas mais adequadamente capacitadas a fim de responder em ocasiões laborais difíceis de serem antecipadas, em um meio, em constante mudança, que as afetam, assim como a população (Santos, 2015).

Dutra (2017) relata que já, em 1980, debatia-se a obsolescência das abordagens convencionais para entender o funcionamento das organizações. Essas abordagens eram marcadas pela perspectiva da administração científica, que analisava as pessoas com base em suas funções e posições hierárquicas. As críticas eram expressas, mas não se lograva apresentar perspectivas alternativas consistentes e persuasivas. Essas surgiram a partir do conceito de competência, do qual foi-se aproximando de maneira cuidadosa.

Em pesquisas realizadas, nacional e internacionalmente, depreende-se que, de maneira notável, o estudo do tema competências tem como pioneiro McClelland, autor do artigo "Testing for competence rather than intelligence" (Dutra, 2017; Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005; Salman, Ganie e Saleem., 2020).

Hondeghem, Horton e Scheepers (2005) informam que, em um sistema fundamentado em competências, as trajetórias profissionais estão vinculadas a competências, atitudes e comportamentos pessoais, demandados no trabalho, e as pessoas são consideradas como "ativos" a serem desenvolvidos, motivados e aproveitados.

No Brasil, transformações na gestão de pessoas categorizadas da seguinte maneira: uma alteração no perfil exigido pelas organizações para as pessoas; uma transição do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento; e um

aumento da importância das pessoas para o sucesso da organização; foram percebidas a partir de atividades realizadas nas organizações brasileiras, ao longo dos anos 1990 e 2000 (Dutra, 2017).

Nesse contexto, "a aceitação crescente dos recursos internos como fonte de vantagem competitiva legitima a afirmação de que as pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso das organizações" (Carbone et al., 2016, p.31).

A gestão pública também está imersa nesse contexto social dinâmico, operando em meio a cenários instáveis e sujeito a mudanças. A crescente e mais exigente reivindicação por serviços públicos de excelência, entregues dentro de prazos aceitáveis, introduz discussões contemporâneas nas instituições. Uma dessas discussões abrange a maneira como as organizações exploram, desenvolvem e gerenciam o capital humano existente (Santos, 2015).

No contexto internacional, modelos de gestão por competências relacionadas à administração pública surgiram a partir da década de 80. Porém, é apontado que estes modelos foram implementados tendo por base modelos da iniciativa privada, o que se mostrou inadequado por não serem consideradas especificidades do setor público (Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005).

Em relação ao contexto brasileiro, em 2006, foi criada uma política que ao ser instituída já trouxe, dentre suas finalidades, diretrizes: a necessidade de adequar as competências dos servidores às demandas institucionais, considerando o plano plurianual; a necessidade de promover o desenvolvimento de competências do servidor público; e mensurar o desempenho do servidor. O Decreto de nº 5.707, publicado no Diário Oficial da União, em 24 de fevereiro de 2006, que dizia respeito à Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal no setor público; já possibilitava, assim, a verificação da incorporação da noção de competências e gestão por competências no serviço público.

Este Decreto foi revogado pelo de nº 9.991, publicado, em 29 de agosto de 2019, no Diário Oficial da União, que versa acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no setor público e dispõe quanto a licenças e afastamentos relativos a ações de desenvolvimento. O decreto em vigor reitera a diretriz para que se incorpore a noção de competência e gestão de competência no setor público, a fim de se obter excelência na execução, prestação de serviços por órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Além de trazer que, preferencialmente, deve haver o diagnóstico de competências para elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas.

Depreende-se do trabalho de autores como Fleury e Fleury (2001), Hondeghem, Horton e Scheepers (2005), Brandão e Borges-Andrade (2007), Carbone et.al. (2016), Dutra (2017), que o conceito de competência não é único, apresentando variações de acordo com a abordagem, período considerado.

Ao tratar do conceito de competência do indivíduo, Fleury e Fleury (2001, p.188) apresentaram a seguinte definição de competência: "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

O serviço público, no entanto, apresenta particularidades que devem ser consideradas quando se reflete sobre o conceito de competência para o(s) órgão(ãos) público(s); sobre o modelo de gestão de pessoas a ser implementado em determinado órgão.

Os servidores públicos devem atuar pautado no que informa a legislação. O decreto nº 9.991/2019 apresenta que o denominado diagnóstico de competências consiste na identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas ao cargo ou função (Brasil, 2019). E que este diagnóstico de competências se constitui em uma das etapas requeridas para implantação de uma gestão baseada em competências. Esse tipo de gestão visa melhoria de desempenho individual e, por consequência, do desempenho organizacional.

Uma das vantagens inerentes à incorporação da noção de competência na gestão de pessoas reside na clareza, tanto para instituição, quanto para os colaboradores, acerca do desempenho esperado das pessoas. Isso é alcançado através da descrição de comportamentos ideais que representam os resultados almejados da ação do trabalhador no ambiente profissional, ou em sua entrega. Essas descrições funcionam como referenciais de competência, atuando como indicadores de competências dos indivíduos (Santos, 2015).

A relação entre competências e desempenho organizacional tem sido estudada, identificada em diferentes estudos, sendo verificada a influência dessas naquele (Brandão e Guimarães, 2001; Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005; Fernandes, Fleury e Mills, 2006; Brandão e Borges-Andrade, 2007; Silva e Mello,

2011; Capuano, 2015; Araújo Júnior e Martins, 2016; Salman, Ganie e Saleem, 2020; Barros e Hoffmann, 2022; Silva, Mota e Lima, 2022).

Entretanto a literatura aponta a necessidade de mais estudos, em especial, no tocante ao setor público,a fim de mapear competências visando melhoria do desempenho organizacional (Brandão e Bahry, 2005, Perez, Guzman e Cruz, 2014; Kruyen e Van Genugten, 2020)

Desta maneira, faz-se necessário que o capital humano tenha suas competências identificadas, desenvolvidas e utilizadas de modo a melhorar o desempenho institucional, uma vez que, conforme Chouhan e Srivastava (2014); Salman, Ganie e Saleem (2020), as pessoas, os servidores e suas competências são o ativo central na prestação dos serviços de uma organização.

## 1.1 Lacuna de Pesquisa

O interesse em torno do "tema" a gestão por competências como ferramenta para otimização do desempenho de órgãos públicos não é de hoje, entretanto, o tema continua em voga. Barros e Hoffmann (2022) corroboram o exposto, ao indicarem que, no desenvolvimento dos serviços públicos modernos, um dos assuntos principais são os modelos de gestão de competência. Essa temática desperta atenção mundial, dados estudos que citam essa relação (Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005; Salman, Ganie e Saleem, 2020). E, também, no Brasil, o que é demonstrado uma vez que os regramentos vigentes no setor público brasileiro continuam ressaltando a temática.

Ao verificarem como o tema competência e gestão por competências têm sido abordado, considerando o contexto de instituições públicas, através da análise de pesquisas empíricas realizadas entre os anos de 2006 a 2013, Araújo Júnior e Martins (2016) verificaram crescente interesse em pesquisas sobre gestão de competência no setor público, visando aprimorar capacidades dos servidores e aperfeiçoar a execução de serviços, a fim de obter um desempenho eficiente. Eles afirmam que a grande parte das pesquisas analisou o conceito de competências levando em consideração conhecimentos, habilidades e atitudes; outros analisaram competência sob ponto de vista individual, estratégico e organizacional; e ainda, existiu pesquisa que analisou competência por meio da gestão de competências, ressaltando o papel da administração pública de estabelecê-la como referência a contar do Decreto nº 5.707/2006.

No entanto, em que pese a literatura já existente, alguns autores ressaltam a necessidade de estudos envolvendo competências, de modo geral e de gestores, no serviço público, a fim de se otimizar os serviços públicos prestados, ou seja, o desempenho institucional (Virtanen, 2000; Perez, Guzman e Cruz, 2014; Kruyen e Van Genugten, 2020)

Kruyen e Van Genugten (2020) relatam que as competências dos funcionários são fundamentais para entender o desempenho individual. Assim, investigaram quais competências são consideradas importantes no governo holandês a partir dos resultados de uma pesquisa com servidores públicos, na qual os entrevistados listaram 248 competências que consideravam necessárias para seu trabalho atual e futuro. Eles sugerem que estudos similares sejam realizados em outros países.

Perez, Guzman e Cruz (2014), por sua vez, indicam que, para progredir na análise das competências individuais no âmbito público, seria benéfico realizar mais estudos setoriais para fins comparativos, com o objetivo de embasar a criação de políticas laborais direcionadas. E que essas políticas devem ser voltadas para aprimorar os processos de seleção de servidores públicos, promover estratégias de capacitação que enfatizem a valorização das competências e estabelecer uma trajetória profissional, fundamentada no mérito e na eficácia do desempenho.

Para além do contexto internacional, no contexto brasileiro, a redação de diversas políticas publicadas possibilita a verificação de que é a gestão por competências, voltado para um melhor desempenho, o modelo a ser adotado pela gestão pública. Em 2019, por exemplo, através do Decreto 9.991/2019, foi criada, pelo governo brasileiro, em relação ao serviço público, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) cujo objetivo expresso é "promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional" (Brasil, 2019). E, recentemente, foi criado o Programa de Gestão e Desempenho-PGD, através do Decreto 11.072/2022 que traz, implicitamente a noção de competências e busca a avaliação das ações executadas pelos integrantes com base em suas entregas, ou seja a partir do impacto que causam para prestação de serviços de qualidade à população.

Estudos já realizados denotam a existência de diferentes sistemas de gestão de desempenho contemporâneos (Franco-Santos, Lucianetti e Bourne, 2012;

Marques e Rodrigues, 2018; Moura et al., 2020; Cestari et al. 2021). Entretanto, quanto ao Programa de Gestão e Desempenho-PGD, regulamentado em 17 de maio de 2022, pelo Governo Federal Brasileiro, observa-se escassez de pesquisas, necessitando-se destas até para se ter informações que permitam comparativos posteriormente.

O Decreto 11.072/2022 traz em sua redação que "O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade" (Brasil, 2022).

Do exposto, até o momento, capta-se que a Gestão de Competências e Gestão de Desempenho estão ganhando espaço e focando o serviço público de modo global. Brandão e Guimarães (2001), em estudo realizado em 2001, afirmaram que essas metodologias de administração parecem compartilhar uma premissa comum: a competência ou o desempenho individual exercem impacto na competência ou desempenho da organização, e, por sua vez, são influenciados por ela.

Na ausência de iniciativas para a aquisição ou aprimoramento de competências, por parte da instituição, a lacuna existente entre competências necessárias para atingir as metas institucionais e as já constantes na instituição tem a tendência de se ampliar. Isso ocorre devido à crescente complexidade do ambiente no qual as organizações operam, exigindo a constante incorporação de novas competências. As competências internas já existentes na organização podem tornarse obsoletas ao longo do tempo, sendo de suma importância realizar de forma periódica o mapeamento e planejar a aquisição e o desenvolvimento contínuo de competências (Brandão e Bahry, 2005).

O mapeamento de competências, no setor público, consiste em identificar as competências necessárias, indicando o que se espera, para o desempenho eficiente em determinada função, levando ao melhor desempenho da instituição de modo geral, a partir da melhoria dos desempenhos individuais (Barros e Hoffmann, 2022).

Assim, a diminuição ou eliminação de possíveis lacunas de competência está vinculada à identificação das competências requeridas para alcançar os objetivos da estratégia organizacional. Para conduzir esse mapeamento, a instituição pode empregar diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que facilitam a realização de um diagnóstico, o qual possibilita, não só, a identificação das lacunas

de competência, como ainda a estruturação de ações estratégicas, como recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional (Brandão e Bahry, 2005).

Barros e Hoffmann (2022), recentemente, através de estudo da publicação científica nacional, sugeriram um glossário a ser empregado como base para seu aprimoramento e adequação ao contexto organizacional no procedimento de mapeamento de competências na administração pública. Mas, seria esse um *framework*, realmente, consistente para administração pública?

A literatura deixa clara a necessidade de estudos sobre competências gerenciais; a influência das competências no desempenho organizacional relacionadas ao setor público. Sabe-se, também, que existem diferentes modelos de aferição de desempenho já estudados e mencionados na literatura, mas o governo brasileiro regulamentou o Programa de Gestão e Desempenho e, quanto a este, estudos na literatura são, praticamente, inexistentes, o que denota uma carência de informações.

Acredita-se que o diferencial das organizações são as pessoas que as compõem e que, conforme indicado por Lustri (2005), são competências individuais destas que materializam as competências organizacionais; bem como acredita-se que a execução de um diagnóstico de competências individuais gerenciais relacionada ao Programa de Gestão e Desempenho-PGD pode trazer contribuições teóricas e práticas advindas da verificação das percepções de gestores públicos acerca deste programa em universidades públicas federais brasileiras, uma vez que Poister et al. (2015,p.36) apud Moura et al. (2020) afirmam que a medição do desempenho "ajuda os gestores a monitorar o desempenho.

Desta forma, a pergunta de pesquisa que norteia esta investigação é: quais são as competências individuais, relacionadas aos cargos de gestão, adequadas ao PGD para uma Universidade Federal do Brasil?

### 1.2 Objetivos

O objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa encontram-se descritos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Mapear as competências individuais, relacionadas a cargos de gestão, orientadas para o PGD, em uma Universidade Federal brasileira.

## 1.2.2 Objetivos específicos

- 1. Identificar modelos de mapeamento de competências individuais na administração pública;
- 2. Analisar os objetivos e critérios do Programa de Gestão e Desempenho- PGD:
- 3. Verificar a consistência de um *framework* para mapeamento de competências individuais, orientadas para o PGD, para cargos de gestão em uma universidade federal do Brasil.

#### 1.3 Justificativa

Esta pesquisa se justifica, pela demanda dos utilizadores do serviço público por atendimento às suas necessidades, cada vez mais de forma eficiente; justificase pois, todo e qualquer órgão público, como uma universidade têm uma missão, um objetivo institucional a ser atingido, precisa executar com eficiência o serviço público e, para isto, para que haja competência organizacional é necessário identificar e desenvolver as competências individuais que compõem a organização. Isso é corroborado por Lustri (2005, p.16), que, ao analisar as abordagens sobre competências, constatou que "as competências organizacionais somente se materializam através de pessoas e de suas competências", concluindo que deve haver, por parte das instituições, empenho na determinação e no desenvolvimento das competências individuais para materialização das competências organizacionais.

Outrossim, a fundamentação deste estudo decorre de considerações como as apresentadas por Hondeghem, Horton e Scheepers (2005) que relatam a promoção de novas perspectivas em relação as carreiras no serviço público a partir da gestão por competências; as considerações de Brandão e Bahry (2005), as quais indicam que a gestão por competências tem sido considerada como uma alternativa aos tradicionais modelos gerenciais adotados pelas instituições, com esta abordagem visando direcionar esforços para o planejamento, aquisição, desenvolvimento e avaliação de competências em diversos níveis da organização, a

fim de alcançar os objetivos institucionais; e apresentando como um componente fundamental desse processo, o mapeamento de competências; e as considerações de Salman, Ganie e Saleem (2020) que indicam que a concepção de um quadro de competências adequado e implementado de forma profissional, facilitaria uma instituição na identificação, gestão e desenvolvimento de competências dos colaboradores essenciais para o desenvolvimento das pessoas e imprescindíveis para o cumprimento dos objetivos desta.

Ademais, porque a temática dessa pesquisa é relevante, também, internacionalmente, uma vez que, em 2018, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – que é uma organização internacional composta por 38 países membros, que reúne as economias mais avançadas do mundo e alguns países emergentes, fez uma recomendação sobre liderança e competência na Função Pública. Com esse documento, apresentando princípios buscam identificar estratégias que permitam alcançar e fomentar o alto desempenho e a entrega de serviços de excelência à sociedade; e que têm como objetivo identificar os elementos que, no contexto atual, tornam uma função pública adaptada às suas missões e com capacidade de resposta, bem como, garantir que, assim, continuará no futuro.

Outrossim, a importância da temática de competência voltada para o desempenho resta evidente uma vez que dentre os princípios enunciados na recomendação da OCDE, tem-se:" Identificar, permanentemente, as capacidades e competências necessárias para que a visão política se materialize em serviços com valor para a sociedade"; "Atrair do mercado de trabalho e reter na função pública os trabalhadores com as capacidades e competências necessárias"; "Desenvolver as competências e as capacidades necessárias através da implementação de uma cultura e ambiente de aprendizagem na função pública"; "Avaliar, premiar e reconhecer o desempenho, talento e iniciativa" (OCDE, s/d).

E, embora o Brasil não seja um país membro dessa organização, ele solicitou sua inclusão nesta organização, e conforme depreende-se do exposto por Brasil (2022), em texto publicado pelo Ministério da Economia, para obter aceitação, precisa alinhar suas práticas e condutas com os valores e normas estabelecidos pela OCDE.

Além disso, porque, conforme apontado no subitem de lacuna de pesquisa, ainda se carece de pesquisas acerca das competências de gestores associadas a

melhoria do desempenho institucional (Virtanen, 2000; Perez, Guzman e Cruz, 2014). Mostra-se necessária a adequação dos modelos de mapeamento ao contexto organizacional (Barros e Hoffmann, 2022). E, porque conforme, Chouhan e Srivastava (2014), há um desequilíbrio entre a abundância de modelos de competências e escassez de estudos de investigação empírica para apoiá-los.

Ainda, pois há um novo contexto vivenciado por muitas universidades federais brasileiras decorrente da implementação do projeto piloto do Programa de Gestão e Desempenho- PGD, que tem potencial para alterar as formas de avaliação; relacionamentos interpessoais; tendo sido implementado com base nas legislações vigentes: Decreto nº 11.072/2022 e Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24/2023; sobre o qual estudos são, praticamente, inexistentes, o que enseja que sejam geradas informações sobre ele, a exemplo das proporcionadas por esta pesquisa, cujo objetivo principal, é o conhecimento das competências individuais, para atendimento das metas institucionais de órgão público nesse novo contexto.

Brandão e Bahry (2005) indicam que cada instituição possui características singulares, incluindo sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos distintivos, os quais demandam a elaboração de um conjunto de competências contextualizado e alinhado às suas demandas específicas. Mas, será que não existe mesmo um catálogo mínimo de competências generalistas que devesse estar presente nas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras?

Barros e Hoffmann (2022) ao considerarem que organizações públicas estão incorporando modelos de competências, delinearam as características essenciais para o desempenho das funções, identificando competências presentes em artigos nacionais; e propuseram um glossário como um ponto de partida para o refinamento e adequação à realidade organizacional no procedimento de mapeamento de competências no setor público. E é com base neste *framework* adaptado que este estudo é proposto.

Assim, esta pesquisa tem potencial contribuição teórica, ao analisar se a proposta de competências alinhadas ao PGD, referente ao *framework* de Barros e Hoffmann (2022) adaptado à legislação do PGD (Decreto nº 11.072/2022 e Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24/2023), é consistente para uma Universidade Federal Brasileira e como se manifesta. Além de potencial contribuição prática, através da produção de um relatório técnico conclusivo ao final do estudo.

#### 1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está composto da seguinte maneira: inicialmente, este Capítulo de nº 1, introdutório, que contém a contextualização da temática, o lacuna de pesquisa, o objetivo geral e os específicos; e justifictiva. Em seguida, capítulo 2, em que há o referencial teórico, onde se discute sobre o surgimento da Gestão por Competências, o seu potencial de contribuição com o serviço público, os tipos de individuais, competências (competências organizacionais, gerenciais), apresentando-se as diferentes abordagens, classificações; ademais, são apresentados modelos de Gestão por Competências já desenvolvidos no contexto público, a importância do mapeamento de competência e exemplificadas algumas maneiras de realizá-lo; e os requisitos e critérios relacionados ao atual Programa de Gestão e Desempenho- PGD que serviram de norte para o processo de mapeamento de competências, a fim de auxiliar no diagnóstico de competências relativos a cargos de gestão em uma universidade federal do Brasil. Após, capítulo 3, no qual é apresentada caracterização da pesquisa, a metodologia de pesquisa utilizada, que envolveu Revisão Sistemática de Literatura e estudo de caso, e de que modo foi feita a análise e interpretação de dados. Na sequência são apresentados os resultados e discussão da pesquisa, tendo por base as informações coletadas e verificação da congruência ou divergência com o exposto na literatura; por fim as considerações finais, contendo informações sobre o alcance dos objetivos; limitações e contribuições da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do tema de competências começa a ser evidenciado no final do século XX e permanece em foco até hoje. É sabido que existem diversos conceitos acerca do que vem a ser competência, levando em consideração o enfoque em estudo. Silva e Mello (2011) relatam que a concepção de competência em si mesma é ampla e abrangente em termos de sua compreensão e aplicação.

Barros e Hoffmann (2022) denotam que, em se tratando de competências, observa-se a existência de duas abordagens, uma que trata de competências mais genéricas, necessárias a profissionais, independente da sua área de atuação, que se encontram em diferentes unidades organizacionais e que seria voltada à gestão de recursos humanos; e outra com enfoque em estratégia, concentrada em competências específicas, distintas para cada organização. Esses autores apontam também, no seu estudo, no entanto, que essas duas vertentes se encontram na denominada gestão estratégica de recursos humanos que ajusta, através de modelos de competências, o comportamento interno e as habilidades com a direção estratégica organizacional.

Faz-se relevante revisitar as ideias que orientam a gestão por competências como uma estratégia para aprimorar o desempenho institucional, enfatizando potenciais aplicações da concepção por competências em conjunto com a modificação do papel da gestão de pessoas no setor público (Silva e Mello, 2011).

Para a exploração da relação entre competências e estratégia, essas autoras informam que se faz adequado tomar como ponto de partida as contribuições de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), uma vez que são considerados os pioneiros no debate sobre competências. Conforme Boyatzis (1982) apud Hondeghem, Horton e Scheepers (2005, p. 562), competências são "as características comportamentais de um indivíduo diretamente relacionadas com a realização eficaz ou notável de um trabalho".

Silva e Mello (2011) apontam que, originários da escola norte-americana, esses estudiosos apresentam competências como "inputs", referindo-se às qualidades necessárias para o desempenho de uma função, associadas exclusivamente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA.

Embora de acordo com muitas pessoas e alguns teóricos, a competência seja concebida como a reunião de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais

para que indivíduos executem suas funções e cumpram suas responsabilidades, Dutra (2017) menciona que essa abordagem é considerada pouco instrumental, tendo em vista que a posse de um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos indivíduos não assegura que, automaticamente, eles contribuirão de maneira significativa para o valor da organização.

Num mundo em constante mudança, com organizações e relações complexas, faz-se perceptível a influência ambiental nas chamadas competências. Brandão e Bahry (2005) destacam que, devido à sua natureza intrinsecamente dinâmica, uma competência pode adquirir ou perder importância ao longo do tempo.

Desta forma, Dutra (2017) destaca que, segundo a ótica francesa, uma pessoa competente é aquela que oferece alguma forma de contribuição ao contexto em que está inserida. O autor informa que, em contraste com a visão americana, que entendia competência como capacidade, os franceses percebem competência como a habilidade em ação, aplicada para agregar valor ao ambiente em que a pessoa está envolvida. Além disso, ele salienta que para contribuir, efetivamente, com o seu entorno, é crucial que a pessoa compreenda as exigências que recaem sobre ela; concluindo que, não basta possuir a capacidade e o desejo de contribuir; caso o indivíduo não compreenda as demandas impostas pelo ambiente, suas respostas podem ser inadequadas e, muitas vezes, desprovidas de consciência sobre o que está ocorrendo.

Fleury e Fleury (2001, p.187), por sua vez, acrescentam que Le Boterf (1995), representante da abordagem francesa, colocava competência numa intersecção com 3 eixos constituídos pela pessoa, sua formação educacional e experiência laboral; e concebia competência como "um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros"; informando que isto significaria, num determinado ambiente laboral, "saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades".

Dito isso, é apontado que não seria recomendado pensar as competências individuais de forma genérica, mas sim atreladas às competências essenciais da organização; as competências devem ser associadas à noção de entrega, visando desempenho e agregação de valor. Essa noção contemporânea é vista como "output", com foco no contexto (Silva e Mello, 2011).

De acordo com Chouhan e Srivastava (2014), houve uma mudança na estratégia das organizações e as competências e modelos de competências

tornaram-se uma parte inseparável da gestão de recursos humanos, sendo amplamente utilizados como ferramenta para aumentar a eficiência pessoal e organizacional.

A contemporaneidade impõe uma demanda premente por um novo atributo do gestor estratégico de recursos humanos, para o qual o mero grau de qualificação não se revela mais suficiente, sendo substituído pelo atributo da competência. Esta nova categoria de gestor, caracterizada por uma orientação decisória mais prospectiva, emerge como imprescindível neste cenário (Silva e Mello, 2011). Desta maneira, faz-se preciso verificar em que consiste a Gestão Por Competências e como ela se apresenta no setor público.

### 2.1 Gestão por Competências no Setor Público

A Globalização, as estruturas organizacionais e relações cada vez mais complexas têm exigido que os órgãos se organizem em direção a maior flexibilidade e rapidez em respostas considerando situações internas e gestão de situações imprevistas. Isso faz com que as instituições dependam cada dia mais de pessoas, autônomas e proativas, características distintas das exigidas, anteriormente, que eram de obediência e submissão; além de precisarem cada dia mais de pessoas comprometidas com metas e planos institucionais (Dutra, 2017).

Virtanen (2000) informa que a literatura sobre competências gerenciais ainda não explorou de forma abrangente o conteúdo valorativo das competências e as características genéricas dos gestores públicos. Enquanto Pérez e Guzman (2014 denotam que faltam estudos sobre o impacto que as competências gerenciais têm em áreas como o setor público.

A gestão por competências, no setor público, deu os primeiros passos nos Estados Unidos e no Reino Unido na década de 1980 (Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005).

No final dos anos 80 e início dos anos 90, evidenciou-se uma clara tendência de reconhecer aqueles que contribuíam, significativamente, para o desenvolvimento da organização. Até a década de 80, a maioria das organizações valorizava a permanência do indivíduo como um indicativo de lealdade e dedicação à empresa. Assim que o cenário, no Brasil, tornou-se mais competitivo, essa dinâmica se modificou, e passou a ser valorizada a pessoa que mais contribuía para o desenvolvimento da organização e/ou do negócio. Com o passar do tempo, as

organizações perceberam a necessidade de tornar mais claras suas expectativas em relação às pessoas, com a competência se mostrando como a melhor maneira de alcançar esse objetivo (Dutra, 2017).

Conforme Chouhan e Srivastava (2014,p.14), "as competências incluem a coleção de fatores de sucesso necessários para alcançar resultados importantes em um trabalho específico ou função de trabalho em uma organização específica".

A instabilidade dos mercados requer outras formas de pensar e estruturar o trabalho. A atenção se transfere para o resultado e, assim, o "protagonista do trabalho além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação" (Ruas, 2005, p. 5).

Chouhan e Srivastava (2014), em seu trabalho, também relatam essa mudança na estratégia das organizações, com os recursos humanos sendo percebidos como recurso mais valioso que toda organização possui e com as competências se tornando inseparáveis da gestão de recursos humanos.

A gestão por competências compreende a identificação das competências requeridas para a execução adequada das tarefas em cada setor de atividade da organização, juntamente com o desenvolvimento de um modelo que sirva de esteio para processos como recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e outros aspectos da gestão de pessoal. A clara vantagem dessa abordagem reside na promoção da consistência na identificação e avaliação da qualidade dos colaboradores em todos os processos de gestão de recursos humanos. Além disso, a gestão por competências busca avaliar talento, motivação, personalidade e outros atributos que auxiliam a diferenciar os níveis de desempenho (baixo, médio ou superior); e considera o indivíduo como o principal recurso dentro da organização e como a fonte do seu sucesso ou fracasso (Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005).

Sob essa nova abordagem na gestão de pessoas, o obstáculo que se apresenta para o setor público adotar novos modelos de gestão é de que formar dispor de instituições mais flexíveis, a partir de modelos burocráticos e estruturas hierárquicas (Tamada e Cunha, 2022).

Carbone et al.(2016) trazem que a Gestão por Competências instiga as organizações a reconsiderarem suas abordagens, já que sugere uma maneira distinta de administrar recursos humanos.

A gestão de recursos humanos apresenta um papel na busca por excelência organizacional e no cumprimento dos objetivos estratégicos dos órgãos; e a Gestão por Competências, nas últimas décadas, tem surgido como um pilar fundamental desse processo. Bergue (2019) relata que a administração baseada em competências representa uma técnica de gestão de recursos humanos que está sendo, progressivamente, incorporada ao cenário do serviço público em diversas esferas governamentais, em diferentes graus de intensidade. O modelo de Gestão Por Competências viabiliza a direção da orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o aprimoramento das competências do quadro de pessoal das instituições públicas, visando a proporcionar aprimoramentos nos serviços oferecidos à sociedade (Tamada e Cunha, 2022). Mas, o que vem a ser competências?

Compreender a gestão de pessoas por competências na administração pública demanda, em primeiro lugar, a definição do conceito de competência. Além disso, é essencial conectar esse conceito fundamental de competência a outros temas relevantes na gestão de pessoas no serviço público, como desempenho, capacitação e alocação de recursos humanos. A base para a adoção da gestão por competência reside na capacidade de impactar, significativamente, a gestão de desempenho, a qual, por sua vez, orienta as necessidades de capacitação, bem como indica possíveis alocações ou realocações de pessoas (Bergue, 2019).

Carbone et al. (2016), em sua obra, entendem que a compreensão do fenômeno da competência vêm se modificando ao longo do tempo, de acordo com os diferentes modelos que guiaram a estruturação do sistema produtivo conforme o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - A noção de Competência segundo diferentes escolas de Administração

	Visão de recursos Humnos	Como explica a competência	noção proposta	Considerações Vantagens	Repre sentan tes
Taylorismo-Fordismo (1910-1920)	Ênfase na organização do trabalho, no controle e na produtividade. Necessidade de normatização das relações entre organizações e indivíduos.	Conjunto de atributos necessários para a ocupação de um cargo restrito, vinculado à linha de produção.	Contribui de forma incisiva para o delineamento de processos de recrutamento e seleção, observando a especialização do trabalho.	Auxilia a consolidação do modelo industrial. Restringe o tratamento do fenômeno a níveis mais operacionais.	Taylor Ford Fayol

Corrente Americana (1970-1980)	Desenvolvimento de mecanismos preditivos de desempenho, como forma de promover maior eficiência nos processos de trabalho.  Foco: desempenho.	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.	desejáveis como preditivos de desempenhos, passíveis de treinamento.	Orienta processos de capacitação e treinamento, fornecendo critérios objetivos de acompanha mento.  Vincula competência a desempenho, embora forneça poucos elementos para compreensão e mensuração do fenômeno.	McCle lland (1973) Gilbert (1978) Boyat zis (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: desenvolvimento.	Cruzamento de formação pessoal, educacional e da experiência profissional, capaz de orientar um "saber agir" responsável.  Inteligência prática apoiada em conhecimento, 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.	Promove a aproximação entre capacitação, desempenho e sistemas de reconhecimento.  Favorece a capacitação e a empregabilidade individual.  Desvincula a competência de cargos, para vincular a resultados e desafios.	Amplia a reflexão a respeito dos critérios que qualificam a competência como fenômeno dinâmico, passível de desenvolvim ento continuado.	Zarifian (1999) Le Boterf (1999)

Modelo Integrado (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: capital humano.	Combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes — expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor as pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.	práticas de gestão por competências como resposta funcional às necessidades de modernização das organizações de trabalho.  Vincula a competência ao contexto em que é expressa, e aos resultados esperados naquele contexto.  Permite a	necessidades organizaciona is de eficácia e de efetividade, e individuais de capacitação, fornecendo metodologia objetiva e acessível que permite a	Gonczi (1999) Huselid (1995) Carbone e colabora dores (2009) Brandão (2009, 2012) Ployhart e Moliterno (2011) Carbone (2012).
		Fonte: Carbone 6	preditivos que favorecem o acompanhamento e o feedback.	<b>)</b>	

Fonte: Carbone et al.(2016, p.39-40-41)

Levando em consideração as informações contidas no quadro 1, pode-se observar que a concepção de competência passou por uma transformação, partindo da ideia de qualificações requeridas, apenas, para ocupar cargos específicos na linha de produção e evoluindo para abranger perspectivas de desempenho, desenvolvimento contínuo e ambiente de trabalho (Carbone et al, 2016).

Silva e Mello (2011) definem competência como uma combinação de conhecimentos, motivações, habilidades e atitudes que se expressam em desempenhos apropriados, adaptando-se conforme as mudanças nos cenários circunstanciais, algo comum no contexto global atual.

Existem autores, por sua vez, que consideram como marco inicial no estudo sobre competências, de maneira notável, as contribuições feitas por McClelland que, em 1973, publicou o artigo "Testing for competence rather than intelligence" (Dutra, 2017; Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005; Salman, Ganie e Saleem., 2020).

O conceito de competência, como conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes para cada um dos cargos da instituição, foi formulado por McClelland, em 1973, para auxiliar nos processos de escolha de pessoas para as instituições, e ampliado para fornecer suporte aos procedimentos de avaliação e direcionar iniciativas de desenvolvimento pessoal. Boatysis, outro autor americano, acrescentou a essa maneira de caracterizar competência, a questão das entregas Dutra (2017). Este autor relata que, num estudo realizado por ele e outros, em 2010, a maioria das organizações públicas que tinham gestão de pessoas baseada em competências, adotavam o conceito formulado por McClelland.

Hondeghem, Horton e Scheepers (2005), por sua vez, em sua pesquisa, denotam que as competências, na maioria dos países, têm uma definição ampla que leva em conta: talento, experiência, habilidades, comportamento e conhecimento.

Paulatinamente, a abordagem americana de competências foi substituída pela francesa; seus representantes Le Boterf e Zarifian contribuíram ao propagarem que não é suficiente que a pessoa tenha a capacitação necessária ou o desejo de contribuir com o ambiente em que está inserida, que é imprescindível que ela compreenda as exigências que esse ambiente impõe sobre ela; assim, exploram o conceito de competência vinculado à noção de agregar valor e proporcionar contribuições a determinado ambiente, a partir das características da pessoa, independente do cargo (Dutra, 2017).

Conforme Zarifian (2003, p.139) "Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais".

Fato é que diferentes autores conceituam e/ou classificam competências de diferentes formas (Fleury e Fleury, 2001; Brandão e Guimarães, 2001; Brandão e Bahry, 2005; Dutra, 2017; Chouhan e Srivastava, 2014; Salman, Ganie e Saleem., 2020).

A competência pode ser associada a distintos atores. Sob um aspecto, temse a organização com o grupo de competências que lhe é próprio; e de outro aspecto temos as pessoas, com seu grupo de competências, utilizadas ou não pela instituição. Não se deve considerar as competências individuais de maneira genérica, mas relacioná-las às competências essenciais para a instituição. Estas são compreendidas como aquelas cruciais para a sobrevivência da instituição e fundamentais em seu planejamento (Dutra, 2017).

Conforme Barros e Hoffmann (2022, p.406-407), "as competências organizacionais são difíceis de serem imitadas pela concorrência e consolidam-se a partir do aprendizado compartilhado em uma organização; por isso, foram chamadas de essenciais por Prahalad e Hamel (1990)".

São as pessoas, também, que, ao aplicarem o conhecimento acumulado pela instituição, dão forma às competências organizacionais e as adaptam ao contexto (Dutra, 2017).

Brandão e Guimarães (2001), por sua vez, indicam que o conceito de competências é aplicado a nível individual, em relação à organização em geral e acrescentam que o conceito é aplicado também ao grupo de trabalho. As competências individuais exercem um papel crucial na constituição das competências coletivas, uma vez que ampliam o conjunto de recursos do grupo (Lima e Silva, 2015). Assim, as Competências coletivas correspondem a comportamentos advindos de interações entre indivíduos e suas relações dentro da instituição (Barros e Hoffman, 2022).

Quanto às competências individuais, Barros e Hoffmann (2022) indicam que estas podem ser abordadas tanto a partir da perspectiva do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas precisam para se desenvolver; como sob a perspectiva da mobilização de recursos e entregas, a fim de alcançar um desempenho otimizado.

Dutra (2017), no entanto, denota que é importante incorporar o conceito de entrega, pois a avaliação e análise dos indivíduos se dá conforme a capacidade de entrega para a instituição. E avaliar os indivíduos com base em sua capacidade de entrega proporciona uma perspectiva mais apropriada para orientar o desenvolvimento e estabelecer retribuições. É sob essa perspectiva que este autor examina os conceitos de competência individual.

Do exposto, entende-se que as competências individuais, podem ser compreendidas como conjunto de saberes que as pessoas possuem, desenvolvem, mobilizam, utilizam, contribuindo para manifestação das competências da organização, favorecendo ao alcance dos objetivos, melhor desempenho desta.

Ademais, também, podería-se depreender que a identificação, avaliação e desenvolvimento dessas competências ao passo que pode contribuir com as organizações para que alcancem seus objetivos, também pode contribuir com os servidores a fim de que atinjam pleno potencial profissional.

Existem diferentes dimensões da competência dos funcionários que foram desenvolvidas e utilizadas em diferentes contextos (Salman, Ganie e Saleem, 2020). Pelo exposto por Barros e Hoffmann (2022), conclui-se que diferentes autores adotam distintos padrões de classificação, dimensões referentes as competências individuais.

Salman, Ganie e Saleem (2020), por exemplo, categorizam as competências, com base na extensa revisão de literatura que realizaram, dentre outras, em: comportamentais/sociais, cognitivas, funcionais, de liderança, intercultural, comunicativa, ética.

Barros e Hoffmann (2022), por sua vez, ao realizarem a identificação das competências referenciadas em artigos nacionais, a fim de contribuir com um glossário que pode ser útil para administração pública, no mapeamento de competências, para aprimoramento e adequação a realidade institucional, listaram as seguintes: competências comportamentais, humanas ou pessoais; competências funcionais, técnicas ou profissionais; competências cognitivas; competências sociais; competências gerenciais ou de liderança; competência transcultural ou intercultural.

Nesta pesquisa, o foco refere-se às competências individuais gerenciais. Isso porque, conforme exposto, o capital humano é o ativo principal das organizações; pois, depreende-se do trabalho de Barros e Hoffmann (2022), que o sucesso da organização é influenciado pela qualidade do trabalho dos gestores; pois dos trabalhos de Virtanen (2000), Perez, Guzman e Cruz, (2014), percebe-se que ainda se carece de pesquisas acerca de competências de gestão associadas a melhoria do desempenho institucional; e pois Hondeghem, Horton e Scheepers (2005) informam que a gestão precisa ser envolvida em processo de implementação do modelo de competências.

É crucial para os gestores desenvolverem habilidades tanto intelectuais quanto emocionais, uma vez que a competência desses gestores pode aprimorar o desempenho organizacional e a satisfação dos funcionários dentro de uma organização. As competências gerenciais ou de liderança são relacionadas aos

conhecimentos e às habilidades requeridas para gerir recursos dentro da instituição, além dos comportamentos requeridos a fim de que os gestores consigam atuar com eficácia e consigam direcionar, proteger e tratar funcionários com equidade (Salman, Ganie e Saleem, 2020).

Virtanen (2000) afirma que, grande parte de investigações anteriores sobre competências de gestão, vê a gestão de maneira genérica e não aborda diretamente diferenças entre os setores privado e público. Ele afirma que as competências de tarefa e as competências profissionais são, em grande parte, iguais para ambos os setores; no entanto, que os gestores públicos têm competências que fazem uma diferença importante, que são as competências políticas e éticas.

Para avançar na pesquisa sobre competências individuais no setor público, seria desejável desenvolver mais pesquisas setoriais para estudos comparativos cujos resultados levem ao estabelecimento de políticas trabalhistas específicas destinadas a melhorar a seleção de funcionários públicos, desenvolver políticas de formação que privilegiem a valorização das competências e uma verdadeira carreira assente no mérito e no desempenho eficiente (Perez, Guzman e Cruz, 2014).

Uma vez que, de acordo com Salman, Ganie e Saleem (2020), a gestão de recursos humanos baseado em competências tem um papel vital na estratégia organizacional e na gestão estratégica, em seguida, serão verificados alguns modelos de gestão baseados em competências, que já foram implementados; as contribuições que se acredita que ela pode dar ao setor público; em que consiste o mapeamento de competências e a importância dele quando se pretende gerir levando em conta competências.

### 2.2 Modelos de Gestão por Competências

Nas últimas décadas, a gestão por competências tem sido utilizada como um método para gerir mudanças em busca de melhor desempenho. Isto tanto no setor privado quanto no público. Dessas experiências reformistas podem ser extraídas lições que permitam reflexões acerca da possibilidade de implementação de modelos de gestão baseados em competências no contexto do setor público brasileiro. A utilidade deste modelo de gestão consiste no fato de que ele pode ultrapassar limites epistemológicos da capacitação e desenvolvimento, auxiliando, também, as demais etapas do ciclo de gestão de pessoas, contribuindo, com parâmetros técnicos e realistas para a organização da força de trabalho, para a fase

de recrutamento e seleção, para avaliação, para promoção, para retribuição por desempenho, assim como para apontamento para cargos de alta gestão, para remuneração e sucessão (Capuano, 2015).

Este entendimento é corroborado por Chouhan e Srivastava (2014, p.14) que afirmam que os modelos de competências traduzem estratégias, objetivos e valores organizacionais em comportamentos específicos; e se concebidos de forma adequada e geridos com habilidade levam a melhorias de desempenho individual e organizacional e, portanto, auxiliam a integração e promoção de todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Hondeghem, Horton e Scheepers (2005), em seu estudo, examinam dois exemplos de diferentes sistemas de gestão baseada em competências: a função pública superior britânica e a função pública federal belga e discutem o valor acrescentado pela gestão por competências, para o setor público, tratando de problemas que foram encontrados na prática.

Essas autoras informam, quanto ao modelo do Reino unido, denominado "liderança para resultados" que ele fornece aos gestores seniores orientação sobre como dirigir o seu próprio trabalho e identificar competências de liderança; e que ele é, totalmente, baseado em comportamento. Ademais, é posto que este modelo inclui 6 competências consideradas essenciais para eficácia do pessoal superior da administração pública como um todo (pensar em termos de estratégias, obter o melhor dos indivíduos, aprender e melhorar, foco nos resultados, dar direção e significado; fazer um impacto pessoal); estas associadas a uma lista de comportamentos, eficazes e ineficazes, que correspondem aos critérios de avaliação de desempenho. As pesquisadoras relatam, também, que este modelo não faz menção a redes (políticas, parlamentares ministeriais ou representantes do pessoal), afirmando que, no entanto, estas podem ser consideradas como uma competência fundamental dos altos funcionários públicos. E que a noção de gestão genérica apresentada reflete a convergência com o setor privado nesta matéria.

Quanto ao modelo belga, Hondeghem, Horton e Scheepers (2005) iniciam informando que a função pública Belga, tal como outros países da OCDE, iniciou um processo de modernização que tem em conta a gestão moderna de recursos humanos; e que uma das primeiras iniciativas do governo federal em favor da gestão por competências foi desenvolver um modelo de competências. As autoras colocam que o "modelo 5 +1", que foi desenvolvido por um consultor privado, foi o ponto de

partida. Relatam que este consiste em cinco grupos de habilidades genéricas, que seriam aquelas necessárias em cada função, sem estar diretamente ligadas a um cargo (gestão de informação, gestão de tarefas, liderança, relações interpessoais e funcionamento pessoal) e um grupo de habilidades técnicas, que seriam os conhecimentos específicos e "Know-how" necessários para trabalhos específicos; sendo que cada uma das competências do modelo corresponde a uma definição e especificação em termos de comportamentos característicos. As autoras afirmam, ainda, que é oportuno acrescentar a este modelo certas competências-chave como: ser prestativo, cooperar, agir com lealdade, influenciar resultados, autodesenvolverse, que se referem aos valores do governo federal que devem ser de todos os seus servidores; e que este modelo já passou por atualizações, principalmente, para definir perfis profissionais para diferentes funções.

Capuano (2015, p. 378), por sua vez, acrescenta, com relação ao modelo de competências do governo belga, que este em coerência com os objetivos estratégicos de mudança no serviço público, expressa competências futuras a serem desenvolvidas. Ele informa que essas competências teriam como pilares conceituais: "serviços públicos orientados ao cliente; serviços públicos responsáveis, efetivos e orientados a resultados; um setor público como empregador atrativo, dinâmico e inovador; um governo integrado." Levando em consideração esses pilares, Op de Beeck e Hondeghem (2010b) apud Capuano (2015,p.378) indicam o perfil genérico dos servidores públicos do futuro na Bélgica: "orientados à qualidade; orientados ao cliente; responsáveis; efetivos; e orientados a resultados".

Os resultados da gestão de competências no governo belga são mistos: alavancando a modernização da gestão de recursos humanos por um lado e, por outro, com a mutação, parece, ocorrendo rápido, havendo desequilíbrio entre gestão de competências e gestão de desempenho (Hondeghem, Horton e Scheepers, 2005).

Depreende-se do estudo dessas autoras que para a implementação do modelo de competência é necessário que ele seja adequado a organização que deve servir; que se observe as especificidades do serviço público; é necessário que sejam envolvidos gestores, sindicatos e colaboradores e que se retorne a essência da gestão por competências que é a ideia de que ao capital humano das organizações devem disponibilizadas oportunidades a fim de utilizar e desenvolver seus talentos para proporcionar um melhor serviço ao público.

O modelo de gestão por competências gerencia a lacuna existente entre as competências que são necessárias para que se atinja os objetivos organizacionais e as competências já disponíveis na instituição. Esses autores informam que o processo de gerenciamento é contínuo e que a etapa inicial consiste na formulação da estratégia organizacional, com definição da sua missão, visão, objetivos estratégicos, assim, como também, com a definição de indicadores de desempenho e metas baseadas nestes objetivos (Brandão e Bahry, 2005).

Brandão e Guimarães (2001) informam que a gestão competências deve ser observada como um processo circular e que é importante que ela esteja em sintonia com a estratégia organizacional.

Conforme Carbone et. al.(2006), após a formulação da estratégia organizacional, faz-se viável a realização do mapeamento de competências. O intuito desse mapeamento é a identificação do "gap" de competências, ou seja, da verificação da discrepância entre as competências requeridas para concretização da estratégia formulada e as competências já existentes na organização.

A fase de mapeamento de competências é crucial, uma vez que dela derivam as iniciativas de aquisição e aprimoramento de competências, bem como a avaliação e recompensa (Brandão e Bahry, 2005). Esses autores ressaltam que a explicação de uma competência deve refletir um desempenho esperado, apontando o que o profissional deve ser capaz de realizar; e que isso deve ser feito através da descrição do comportamento por meio de um verbo e objetivo de ação.

Dessa forma, depreende-se que as abordagens para mapeamento de competências, são, então, empregadas com o objetivo de definir o perfil de competências adequado a fim de que o profissional desempenhe bem sua função, gerando entregas de valor, contribuindo para efetividade do serviço prestado.

Virtanen (2000), ao estudar as competências voltadas para os gestores públicos, propôs um modelo composto por cinco áreas de competência, a saber: competência de tarefa, competência profissional na área da matéria, competência profissional em administração, competência política e competência ética.

O mais recente modelo de competências de Recursos Humanos-RH de Dave Ulrich (2012) *apud* Chouhan e Srivastava (2014, p. 19), por sua vez, "propõe que os profissionais de RH devem dominar seis competências: Ativista credível; Posicionador estratégico; Construtor de capacidade; Campeão da mudança; Inovador e integrador de recursos humanos; e Proponente de tecnologia".

Já Ibrahim e Jaaffar (2017), em sua pesquisa, relataram que a aprendizagem integrada ao trabalho é reconhecida como um meio para auxiliar no aprimoramento de competências técnicas e não técnicas pertinentes, contribuindo para melhoria da empregabilidade e resultados de aprendizagem do aluno. Os pesquisadores informam que as habilidades de pensamento e de comunicação estão entre as competências não técnicas (equivalentes as habilidades interpessoais) obtidas nos programas de aprendizagem integrada ao trabalho. Ademais, citam que estas habilidades interpessoais incluem habilidades de pensamento, de comunicação, gerenciais, de computação, de empreendedorismo.

Reconhecem-se três métodos, não contraditórios entre si, que podem ser empregados, simultaneamente, para definição de competências individuais, garantindo mais confiabilidade ao procedimento (Dutra, 2017).

O primeiro método é uma modificação da metodologia sugerida por McClelland (1973). De início, destacam-se indivíduos reconhecidos pelos outros por apresentarem um desempenho acima da média. Logo após, por meio de questionários individuais, são mapeadas as competências que distinguem esses indivíduos, chamadas por McClelland de competências diferenciadoras ou que possibilitam seu desempenho superior. Por fim, as competências reconhecidas são organizadas e comparadas com os intentos estratégicos e as competências institucionais que o órgão considera como essenciais e singulares (Dutra, 2017).

Quanto ao segundo método, Dutra (2017) informa que ele é baseado em Fleury e Fleury (2000), pressupondo que existe uma relação intrínseca entre os objetivos estratégicos, as competências institucionais e as competências individuais. Ele explica que, partindo da explanação dos objetivos e das competências essenciais e diferenciadoras, torna-se possível estabelecer as competências fundamentais necessárias para essa sincronia. Dessa maneira, o processo se inicia com a identificação, por meio de entrevistas com pessoas-chave da organização, das competências individuais, as quais são posteriormente organizadas e refinadas em conjunto com esse grupo de pessoas-chave, visando alcançar a melhor harmonia possível com os objetivos e as competências institucionais.

O terceiro método é uma derivação do segundo. Dentro das instituições, são observadas distintas trajetórias de carreira, geralmente, vinculadas a processos essenciais. Para essas trajetórias específicas, são estabelecidos conjuntos particulares de responsabilidades. Certas competências individuais são requisitos

para todos os colaboradores que apresentam vínculos laborais com a instituição, enquanto outras são exigências específicas para determinadas categorias profissionais. O procedimento para definir essas competências acompanha o mesmo padrão adotado na segunda abordagem. De início, são levantadas as trajetórias de carreira existentes na organização; em seguida, são mapeadas as competências presentes na instituição em cada trajetória; e, posteriormente, essas competências são discutidas com grupo de pessoas-chave da organização. Esse diálogo visa proporcionar a melhor conformidade dessas competências aos objetivos estratégicos e às competências institucionais (Dutra, 2017).

Do exposto fica claro, e já foi relatado por alguns autores, que existem diferentes métodos para realização de mapeamento de competências (Brandão e Bahry, 2005; Carbone et.al, 2016; Dutra, 2017). Ou seja, não existe uma fórmula única para identificar, descrever competências individuais. O crucial, independentemente da técnica, é observar questões éticas e manter um rigor metodológico.

Bernardoni (2010) apresenta que, em que pese as diferentes metodologias apresentadas para o mapeamento competências, existem convergências entre as propostas dos autores referenciados por ela em seu estudo, dentre outras: requer a obtenção de uma variedade de informações para identificar os indicadores de competências; definição do conceito das competências.

Brandão e Guimarães (2001), por sua vez, denotam que a identificação de competências que precisam ser desenvolvidas acontece através da gestão de desempenho.

Nesta pesquisa, por se mostrar mais completo, será utilizado o *framework* de mapeamento, baseado em Barros e Hoffmann (2022). Ressalta-se que estes autores trazem que as competências gerenciais ou de liderança estão relacionadas, não só, aos conhecimentos e às habilidades (competências técnicas) requeridas para administrar recursos dentro da instituição; como também, aos comportamentos requeridos (competências comportamentais - baseadas no indivíduo e referentes a sua aptidão, vontade de desenvolver e se mobilizar para um melhor desempenho) a fim de que os dirigentes consigam atuar com eficiência e lidar com servidores com equidade. Assim, serão essas competências individuais, comuns a cargos relacionados à gestão, a serem mapeadas, em um órgão público, considerando a lacuna apontada pela literatura.

Dito isso, considerando que o mapeamento de competências é necessário para implementação de uma gestão por competências; que publicações nacionais e internacionais destacam a importância das competências para melhoria do desempenho organizacional; e que em que pese a existência de outros modelos para gestão de desempenho, o governo federal brasileiro traz, de forma normativa, que o Programa de Gestão e Desempenho é o instrumento de gestão responsável por mensurar as atividades de seus participantes visando qualidade dos serviços prestados à população; e que a pesquisa proposta ocorreu num contexto de implantação do projeto piloto do Programa Gestão e Desempenho, em uma Universidade Federal do Brasil, e de maneira orientada para este, considerações sobre este programa seguem no próximo tópico.

# 2.3 Programa de Gestão e Desempenho

Conforme Moura et al. (2020, p.379), gestão de desempenho "é o conjunto de ações para melhorar o desempenho e os resultados por meio de ferramentas de gestão e do processo de medição.

Estudos já realizados denotam a existência de diferentes sistemas de gestão de desempenho contemporâneos (Franco-Santos, Lucianetti e Bourne, 2012; Marques e Rodrigues, 2018; Moura et al., 2020; Cestari et al. 2021). No entanto, Ospina (2002) e Mohan et al. (2013) apud Cestari et al. notam que a maioria das ferramentas e modelos para gestão de desempenho foram criadas num ambiente, cujo suas utilizações eram voltadas para fins lucrativos. Assim, estudiosos criticam a adaptação destes modelos para a administração pública e organizações sem fins lucrativos por falta de base teórica sólida (Moura et al., 2020). Dentre os sistemas de gestão de desempenho adaptados, têm-se o *Balanced Scorecard* (BSC) que foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992).

Dito isto, o foco do presente estudo não consiste na análise de sistemas de gestão de desempenho já discutidos pela literatura; mas sim em identificar competências alinhadas ao Programa de Gestão e Desempenho-PGD, que foi atualizado pelo Governo Federal Brasileiro, em 2022, e sobre o qual se observa escassez de pesquisas, até para se obter informações que permitam comparativos posteriormente com sistemas já estudados.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que é possível perceber uma relação de interdependência entre a gestão por desempenho e gestão por competências; e

que parece necessário aplicar ambas tecnologias de gestão para direcionar esforços referentes à gestão de recursos humanos.

O Decreto 11.072/2022 que dispôs sobre o PGD, apresenta-o como "instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade"; sendo aplicado a agentes públicos ocupantes de cargo efetivo, cargo em comissão; empregados públicos em exercício na administração direta, autárquica e fundacional; contratados por tempo determinado nos termos da Lei nº 8745/93; e estagiários conforme Lei nº 11.788/2008 (Brasil, 2022).

O intuito da política é substituir controles de assiduidade e pontualidade dos participantes do PGD por controles de entregas e resultados. Isso vai ao encontro da literatura já existente sobre sistemas de medição de desempenho, uma vez que, por exemplo, o estudo de Lima et al. (2013) *apud* Moura et al. (2020, p. 379) relata que uma das funções de um sistema de medição de desempenho é "proporcionar a melhoria da eficiência e da eficácia, contribuindo para a estratégia organizacional e o monitoramento de resultados". Desta forma, a medição de desempenho serve de auxílio a gestores (Poister et al., 2015 *apud* Moura et al. 2020).

As instituições públicas federais brasileiras devem ter autorização da autoridade máxima do órgão, ou da autoridade delegada com competência sobre a área de gestão de pessoas para instituição do PGD; que deve ocorrer baseado no interesse da administração pública, observada a conveniência e oportunidade. É a autoridade máxima instituição que, por meio de portaria, deve indicar quais atividades podem ser realizadas através do Programa de Gestão e Desempenho; bem como o quantitativo de vagas para ingresso no PGD, que poderá ocorrer nas modalidades: presencial e teletrabalho; as vedações à participação; o desempenho adicional requerido para o teletrabalho; a antecedência mínima nas convocações para o servidor público comparecer ao seu local de trabalho; e o teor do documento de ciência e responsabilidade a ser estabelecido entre o integrante e sua chefia imediata. A autoridade máxima do órgão ou a autoridade delegada com competência sobre a área de gestão de pessoas que instituir o PGD poderá, motivadamente, por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade suspendê-lo ou revogá-lo.

Uma vez que o objetivo desse programa é um serviço público prestado com qualidade nas entregas das atividades, a instituição deste não deve comprometer o

atendimento ao público interno e externo. O PGD está relacionado e só ocorrerá quando e enquanto houver interesse da administração pública, não constituindo um direito do servidor público, que terá o desempenho das suas funções avaliadas e monitoradas através de sistema informatizado que o órgão que for aderir ao programa deve dispor. A adesão ao PGD, no entanto, deve levar em conta as funções do cargo e respeitar a carga horária do integrante.

Quanto à adesão ao Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho, existem regulamentos a serem observados: depende de acordo entre o servidor público e a administração; pode ocorrer de maneira integral ou parcial; depende da compatibilidade com as atividades a serem desempenhadas e de não causar dano à administração; os servidores públicos devem ter, custear a estrutura necessária (física e tecnológica) e estarem disponíveis para contato, durante período estabelecido pela chefia imediata, considerando o horário de funcionamento do órgão, para isso devem comunicar e manter atualizado número de telefone que possa ser propagado ao público interno e externo ao órgão. E para haver teletrabalho no exterior existem condições específicas a serem observadas.

A participação dos servidores no Programa de Gestão e Desempenho é facultativa e aquele que aderir, na modalidade de teletrabalho, pode regressar ao trabalho presencial, quando desejar, independente do interesse da administração.

Considerando os regramentos vigentes quanto à implementação do PGD, parece ter sido criado um ambiente favorável a sua adesão, o que estaria de acordo com a literatura, uma vez que Moura et al. (2020, p. 395) indicam que os sistemas de medição de desempenho devem ser promovidos para utilização na organização de modo a evitar resistência.

O órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - sipec e o órgão central do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - siorg serão os responsáveis por emitir os normativos para subsidiar o disposto no Decreto nº 11.072/2022 no âmbito das suas competências e a eles deverão ser enviadas as informações quanto ao PGD e seus resultados pelos órgãos que o adotem.

Abaixo, o quadro 2 sintetiza os principais dispositivos sobre o PGD contidos no Decreto nº 11.072/2022.

#### Quadro 2- PGD pelo Decreto 11.072/2022

## PGD pelo Decreto nº 11.072/2022 (Regras Gerais):

Contempla: servidores efetivos; servidores comissionados; empregados públicos em exercício no

órgão, contratados por tempo determinado e estagiários (Art. 2º, §1º) Substitui os controles de assiduidade por entregas e resultados (Art. 3º, §1º)

Adesão não obrigatória (Art. 3°, § 2°)

Não poderá reduzir a capacidade de atendimento ao público (Art. 4°, § 2°)

Adoção de sistema informatizado de acompanhamento e controle que permita o monitoramento eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido pelo agente público(Art. 4°, § 4°)

Os servidores terão metas e prazos a cumprir (Art. 11, III)

Delimita o pagamento de adicional noturno (Art.14)

## Especificidades modalidadeTeletrabalho:

O regime pode ser integral ou parcial (híbrido) (Art. 9°, II)

As atividades devem ser compatíveis com o formato de teletrabalho (Art. 9°, III)

O agente público deve custear a estrutura física e tecnológicas necessárias para a realização do

trabalho (Art. 9°, IV)

O servidor deve estar disponível para contato por todos os meios de comunicação no período estipulado pela chefia, observado o horário de trabalho da entidade e a jornada de trabalho prevista para o cargo público (Art. 9°, V)

Retorno ao trabalho presencial em 30 dias, caso suspensão ou revogação do PGD; ou se for excluído da modalidade (Art. 10)

Traz requisitos para realização do teletrabalho no exterior (Art. 12)

Veda o pagamento de adicionais por insalubridade, periculosidade, etc. (Art.15)

Fonte: Adaptado de Nespolo (2023).

Em 28 de julho de 2023, foi emitida a mais recente Instrução Normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI de nº 24/2023, com regramentos referentes à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho. Este documento de regulamentação deve ser seguido pelos órgãos e entidades do Sipec e Siorg que forem efetivar o PGD.

O Programa de Gestão e Desempenho – PGD, conforme o referido documento, apresenta-se como um promotor de aprimoramento do desempenho institucional no serviço público, centrando-se na interconexão entre as atividades dos participantes, os resultados produzidos pelas unidades e as estratégias organizacionais. E tem como objetivos: "promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal"; "estimular a cultura de planejamento institucional"; "otimizar a gestão dos recursos públicos"; "incentivar a cultura da inovação"; "fomentar a transformação digital"; "atrair e reter talentos na

administração pública federal"; "contribuir para o dimensionamento da força de trabalho"; "aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos"; "contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes"; e "contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal" (Brasil, 2023, p.57).

Do exposto, capta-se que o Programa de Gestão e Desempenho-PGD apresenta, ainda que implicitamente, a noção de utilização de competências para aumento de desempenho de organizações no contexto do serviço público.

A relação entre competência e consecução de metas; gestão por competência e gestão de desempenho já foi estudada/ citada por alguns autores (Brandão; Guimarães, 2001; Fernandes; Fleury; Mills, 2006).

Tabela 1-Trabalhos que citaram a relação entre Competência e Desempenho

Autores	Competência e Desempenho
Brandão e Guimarães (2001)	Relatam que observam-se semelhanças conceituais entre competência e desempenho. O resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do indivíduo.
Hondeghem, Horton e Scheepers (2005)	Informam que a gestão por competências estabelece uma ligação entre competência individual dos colaboradores e as competências-chave da organização, entre desempenho individual e os objetivos estratégicos da organização (integração vertical); os instrumentos de gestão de pessoal estão todos interligados e coordenados (integração horizontal). No entanto, denotam os problemas encontrados na prática.
Fernandes, Fleury e Mills (2006)	Denotam que o conceito de competência organizacional leva ao de desempenho. É adotado que competência organizacional consiste na mobilização de recursos, e sua aplicação aparecerá no desempenho.
Brandão e Borges-Andrade (2007)	Apresentam que dado o imperativo de, constantemente, aprimorar sua eficácia, as instituições são instigadas a implementar medidas que promovam a manifestação das competências requeridas no ambiente organizacional.
Silva e Mello (2011)	Revisitam as ideias que orientam a gestão por competências como uma estratégia para aprimorar o desempenho institucional.
Capuano (2015)	Relata que ,ao longo das últimas três décadas, a gestão por competências" tem sido empregada tanto no setor privado quanto no público, como método para administração meritocrática de transformações, visando aprimorar o desempenho.
Araújo Júnior e Martins (2016)	Verificaram, em seu estudo, crescente interesse em pesquisas sobre gestão de competência no setor público, visando aprimorar capacidades dos servidores e aperfeiçoar a execução de serviços, a fim de obter um desempenho eficiente.
Salman, Ganie e Saleem., 2020	Informam que a competência dos colaboradores é um tesouro e também um elemento crítico para o

	desenvolvimento sustentável e desempenho organizacional eficaz.
Barros e Hoffmann (2022)	Abordam no referencial teórico de seu estudo que a finalidade do mapeamento de competências é aprimorar o desempenho da instituição pública, promovendo o aperfeiçoamento do desempenho individual dos integrantes do seu quadro de pessoal.
Silva, Mota e Lima (2022)	Citam Milanez (2018) para informar que a gestão por competências possibilita a superação de barreiras que possam interferir no desempenho do quadro funcional das instituições, otimizando, assim, os resultados destas; propiciando a união de objetivos organizacionais à gestão de pessoas.
	Fonto: Autoria própria (2022)

Fonte: Autoria própria (2023).

Vilkinas, Cartan e Piron (1994), em seu estudo, já se interessavam em pesquisar acerca dos determinantes de desempenho para gestores seniores, buscando identificar quais as habilidades, qualidades, atributos e conhecimentos que são pré-requisitos para o alto desempenho dos gestores seniores. Os autores realizaram sua pesquisa em 2 grandes organizações do setor público e governamental ("organização A" e "organização B"), utilizando como metodologia a revisão bibliográfica e realização de entrevistas; Com base no estudo informaram que é possível identificar determinantes de desempenho para determinado gerente; que não é possível identificar um modelo genérico determinante de desempenho para gerentes seniors; e que os resultados da pesquisa sugerem que os determinantes de desempenho considerados mais importantes pelos gestores seniores nas organizações A e B são habilidades de comunicação, visão e capacidade de liderança; estes determinantes de desempenho foram classificados como muito importante pelo titular do cargo.

Ressalta-se que é possível se notar que os estudos sobre competências, identificação de competências iniciaram década de 80,90, início dos anos 2000, mas continuam em pauta, em nível internacional e, em especial, no contexto brasileiro, haja vista normativas e programa recentes promovidos pelo governo e pesquisas recentes como a de Barros e Hoffmann (2022), versando sobre Competências proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional. Uma das possíveis razões para essa temática ser estudada de maneira constante pode ser explicado pelo caráter contínuo da gestão por competências, que é constituída de processos que são cíclicos.

Acredita-se que cada organização tem suas particularidades, que devem ser contempladas. Não é possível considerar que modelos, competências adotadas

como sendo necessárias para gestores de uma instituição pública sejam adotadas para outra sem o devido estudo do caso específico, pois as organizações são constituídas de pessoas com histórias de vida, visões de mundo, modos de agir particulares; ademais, muitas vezes estas organizações estão realizadas em regiões distintas, com peculiaridades, com finalidades, prioridades diferentes. Assim, concorda-se com o exposto por Vilkinas, Cartan e Piron (1994) e Brandão e Bahry (2005) que não devem ser utilizados modelos genéricos na realização das identificações por competências nas organizações públicas. Embora, concorde-se também com o exposto por Barros e Hoffmann (2022) no sentido de que é possível utilizar a lista de competências do estudo deles para subsidiar outros estudos de modo a permitir que comparações sejam feitas a partir de diferentes realidades.

Dessa maneira, como otimizar o serviço público prestado, sem verificar as competências requeridas e a serem recrutadas/ desenvolvidas para realização das atividades laborais no contexto do PGD, em uma Universidade Federal do Brasil?

Faz-se viável uma pesquisa mais aprofundada para a identificação de competências, para verificar como a gestão de competências pode contribuir com os objetivos deste recente programa, criado pelo governo brasileiro, que visa o alto desempenho nos órgãos públicos, a fim de promover a melhoria dos serviços prestados. Assim, o pressuposto que direciona esta pesquisa é:

- A manifestação das competências individuais dos gestores na universidade pública federal está direcionada para o desempenho, e consequentemente, para o PGD.

.

#### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é exposta a metodologia empregada no desenvolvimento desta pesquisa, indicando os procedimentos a serem empregados na condução do estudo, a técnica de coleta e a de análise de dados, assim como o foco do estudo e o *corpus* a ser utilizado na pesquisa. Conforme definido por Mattos (2020), metodologia se refere ao estudo dos percursos para atingir um determinado objetivo. Ainda de acordo com o exposto por esta autora, a metodologia desempenha um papel crucial na pesquisa, refletindo a atenção dedicada a uma realidade específica e à maneira como ela pode ser captada, com o propósito de servir a essa realidade, e não ao pesquisador, objetivando alcançar resultados genuínos.

## 3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo tem uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é uma abordagem da investigação que começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, verificando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Assim sendo, os pesquisadores qualitativos coletam os dados em um contexto natural, de maneira sensível às pessoas e aos lugares em estudo. E, o relatório final ou a apresentação da pesquisa incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança (Creswell, 2014).

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é descritiva haja vista que sua finalidade é mapear as competências individuais, relacionadas a cargos de gestão, orientadas para o PGD em uma Universidade Federal do Brasil; a partir de identificação de modelos mapeamento de competências individuais na administração pública; da análise dos objetivos, requisitos e critérios do Programa de Gestão e Desempenho – PGD.

A pesquisa descritiva emprega técnicas padronizadas de coleta de dados, com o intuito de registrar, descrever, analisar e interpretar informações acerca de fenômenos ou opiniões atuais de uma população específica (Triviños, 2013).

Dito isso, o presente estudo foi constituído por um levantamento bibliográfico para referencial teórico e verificação do instrumento de pesquisa; e a pesquisa empírica foi derivada de um estudo de caso, por estudar uma universidade pública federal.

Creswell (2014) informa que a abordagem de estudo de caso proporciona uma compreensão em profundidade do caso, sendo indicada para quando se quer entender uma questão, um problema ou uma preocupação específica. Os resultados obtidos em estudos de casos são aplicáveis, exclusivamente, àquela situação específica, contudo, possibilitam suporte para formulação de proposições em relação a trabalhos correlatos (Triviños, 2013).

## 3.2 Seleção do estudo de caso

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal do Sul da Bahia-UFSB, um dos motivos desta ter sido a universidade escolhida consiste no fato de ser uma instituição que, recém-implantou projeto piloto do Programa de Gestão e Desempenho PGD (março/2023), o que requer adequação a esta realidade; além de ser uma instituição ainda estabelecendo seu processo de implantação, que ainda não conta com a totalidade do quadro de pessoal previsto na sua Lei de criação de nº 12.818/2013, conforme dados públicos, devendo otimizar a utilização dos seus recursos humanos.

Esta instituição foi criada em 2013, através da Lei nº 12.818/2013, sendo constituída de 3 campi: Campus Jorge Amado (Itabuna),no qual fica localizada a Reitoria, Campus Paulo Freire (Teixeira de Freitas), Campus Sosígenes Costa (Porto Seguro). A UFSB, em 2023, completou 10 anos do início de suas atividades e é estruturada conforme demonstra a Figura 1 abaixo.

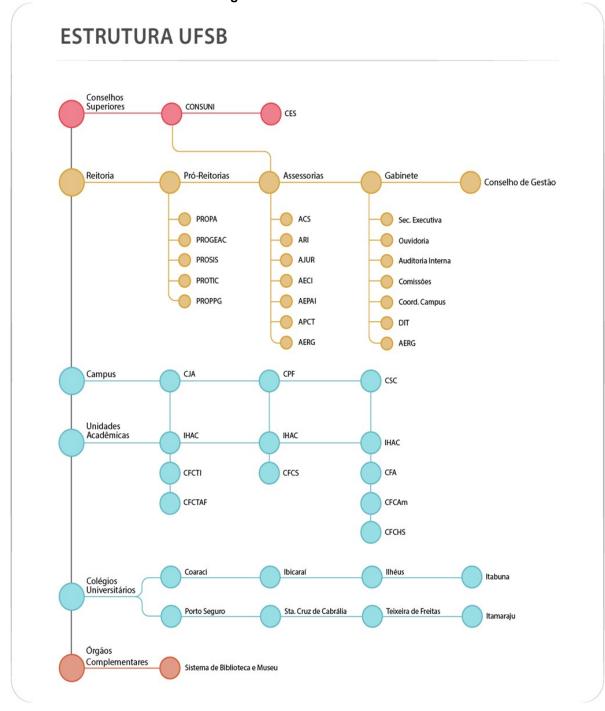


Figura 1- Estrutura da UFSB

Fonte: Site da instituição-UFSB

Considerando as inúmeras atividades a serem implementadas e o número reduzido de pessoal, imperioso se fez conhecer as competências do capital humano necessárias para consecução dos objetivos organizacionais, a fim de ter subsídios para eventual mobilização dos recursos humanos disponíveis, para capacitação de servidores, para avaliação de servidores, para estabelecimento de requisitos de

recrutamento e seleção, para subsidiar dimensionamento de pessoal, a fim de atingir eficiência organizacional e aprimorar os serviços desempenhados, considerando os recursos humanos disponíveis.

Os entrevistados deste estudo corresponderam, especificamente, aos Pró-Reitores da Universidade e coordenadores vinculados a estas pró-reitorias com exercício na Reitoria que quiseram participar da pesquisa. Tal escolha, deveu-se a serem cargos de gestão, que contemplam docentes e técnicos e permitem uma visão global das competências orientadas para o PGD, considerando a percepção de pró-reitorias da universidade, e de gestores que são participantes e não participantes do programa. Ainda de acordo com esse critério, optou-se por não verificar as competências relacionadas ao cargo de diretor e assessor pois estes não estão presentes em todas as pró-reitorias.

Os cargos gerenciais selecionados estão presentes em todas as próreitorias, contemplam técnicos e docentes, adotantes e não-adotantes do programa de gestão por desempenho; avaliados e avaliadores das entregas decorrentes da adesão ao programa.

#### 3.3 Técnica de Coleta e Análise de Dados

Conforme Creswell (2014), a pesquisa qualitativa apresentada algumas características comuns, dentre as quais, pode-se citar o fato dos pesquisadores reunirem, analisarem múltiplas fontes de dados e os organizarem em categorias ou temas.

Lakatos e Marconi (2003) informam que a etapa de coleta de dados corresponde àquele em que se coletam os dados previstos a partir da aplicação de instrumentos elaborados e de técnicas selecionadas. As autoras informam que existem vários procedimentos para coleta de dados que variam de acordo com circunstâncias ou tipo de investigação, a exemplo de, dentre outros: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário. A técnica de coleta de dados utilizada, nesta pesquisa, compreendeu pesquisa documental, bibliográfica e aplicação de entrevista semi-estruturada com os gestores da instituição.

A Coleta dos dados, destarte, ocorreu conforme demonstrado na Figura 02, que representa os procedimentos realizados, relacionando-os com às ações pertinentes a cada um destes.

Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental Revisão Sistemática de literatura Verificação de Levantamento Pesquisa em bases de dados teses, de Normas e específicas, utilizando palavrasdissertações, Políticas chaves e critérios definidos artigos, livros Vigentes relacionados à temática Verificação Identificação estado da do Levantaarte (para instrumento mento das auxílio na Contextualização do de pesquisa: competênanálise problema, levantamento entrevista cias das competências quanto as para levantanecessáricompetências necessárias; identificação mento de as encontradas) do instrumento de competêncipesquisa: entrevista para levantamento de competências Validação das competências orientadas para o PGD

Figura 2- Coleta de Dados

Fonte: A autora (2023)

A análise documental e bibliográfica realizada teve como objetivo conduzir um levantamento com base em materiais publicados em livros, artigos, revistas, dissertações e outras fontes. Esse procedimento almejou a revisão de conceitos, proposições teóricas e investigações práticas relacionadas à temática. Além de ter

servido como base para identificação de instrumento para levantamento das competências técnicas e comportamentais requeridas pelos cargos de gestão e orientadas para o PGD.

Dito isto, a Revisão Sistemática de Literatura-RSL executada, nesta pesquisa, seguiu o método proposto por Ensslin *et. al.* (2010). Conforme os autores, quatro fases são necessárias para seleção de um portfólio bibliográfico: a primeira, diz respeito a formação do banco de artigos brutos, que é conseguida com a definição de palavras-chaves, base de dados, busca dos artigos, através das palavras-chaves, nas bases de dados e análise da adequação das palavras-chaves; já a segunda fase, consiste na filtragem dos artigos brutos, levando em consideração, redundância, alinhamento do título; a terceira, por sua vez, diz respeito a filtragem do banco de artigos brutos quanto ao reconhecimento científico dos artigos e identificação dos autores; por fim, a quarta fase envolve a filtragem no que diz respeito alinhamento integral do artigo, que é verificado com a leitura completa dos artigos.

A revisão sistemática de literatura compreende a análise bibliométrica e análise sistêmica dos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico da pesquisa.

A análise bibliométrica indica, referente aos artigos selecionados, quais são os principais autores, periódicos de publicação, as palavras-chaves, além de denotar a relevância dos estudos e a evolução cronológica destes. Ela é utilizada como uma ferramenta, sendo aplicável, em diferentes áreas do conhecimento, especialmente, para obtenção de indicadores de produção científica (Ferreira, 2010). Já, a análise sistêmica ocorre depois dessa, a fim de que os artigos do portfólio vinculados à temática em estudo sejam verificados, analisados em profundidade.

Neste estudo, para revisão sistemática de literatura, foi realizada pesquisa em três bases de dados distintas, utilizando palavras-chaves específicas, mesmos critérios de inclusão e exclusão, observar Quadro 3, a fim de que fosse gerado o banco de artigos brutos de cada base. Apenas para a base scielo, devido ao grande número de artigos após a filtragem referente a área de reconhecimento, foi realizada filtragem novamente só que com relação à revista de publicação do artigo, foram selecionadas revistas cujo título continham expresso os termos "administração" e correlatos e "gestão" e correlatos.

Em seguida, utilizando-se o software Endnote foi feito o gerenciamento destes artigos, a fim de se verificarem os duplicados, a relevância dos artigos e de se realizar a leitura dos títulos e dos resumos destes. Os artigos selecionados, foram obtidos e

lidos na íntegra, compuseram o portfólio bibliográfico e passaram por uma análise bibliométrica e sistêmica.

Quadro 3 - Especificações para busca na revisão sistemática de literatura

Palavras-Chaves	"competency" or "competence"; and "public management" or "public university"
Bases de Dados	"scielo", "scopus", "web of science"
Filtros	Tipo de documento:artigo; acesso aberto
Área de Conhecimento	Área de gestão/ administração
Critério de inclusão	Ter sido selecionado a partir das palavras- chaves, área de conhecimento definidas; e após verificação da relevância, do título e/ou resumo do artigo verificar sua pertinência ao tema da pesquisa.
Critérios de exclusão	Ser artigo duplicado; não possuir acesso aberto; não ter verificada sua pertinência ao tema da pesquisa

Fonte: A autora (2023)

O Quadro 4, abaixo, denota os quantitativos iniciais e finais resultantes da busca sistemática, considerando dezembro de 2023.

Quadro 4- Quantitativos de artigos resultantes dos passos da busca sistemática

	Scielo	Scopus	Web of Science
Quantitativos iniciais	5.535	1.052	50.839
Após filtro:Tipo de documento:artigo	5.161	826	37.577
Após filtro: acesso aberto	5.161	410	15.692
Após verificação dos pertencentes a Área de gestão/ administração/social	1.202	289	645
Revistas da área de administração,	152	-	-

gestão, ciências sociais			
Após verificar relevância, retirar duplicados, selecionados a partir da leitura de títulos e resumo	11	9	8

Fonte: A autora (2023)

Desta maneira, foram selecionados no total, nestas bases, 28 artigos para leitura integral. O Portfólio desta pesquisa foi composto, então, pelos artigos derivados da revisão sistemática de literatura executada, a partir do método proposto por Ensslin *et. al.* (2010). O material selecionado, julgado pertinente, com potencial de contribuição para o estudo, que foi derivado de pesquisa exploratória também compõe a pesquisa.

A partir da leitura e análise dos estudos relativos ao portfólio selecionado, optou-se pelo *framework* de mapeamento de competências individuais de Barros e Hoffman (2022) adaptado, para verificação das competências necessárias, aos cargos relacionados a gestão, orientadas para o PGD, na UFSB por meio de entrevistas semi-estruturadas. Este *framework* foi escolhido por apresentar um *framework* para mapeamento de competências mais completo; por se tratar de uma proposta de mapeamento voltada à Administração Pública, derivada da verificação da publicação científica nacional; ademais, porque se verifica neste *framework* (na nomenclatura da competência e/ou no conceito relacionado implícita ou explicitamente) a consideração da competência ética e da competência política apontadas pela literatura internacional como sendo relevantes e que foram desconsideradas por modelos de gestão por competências já implementados; e por corresponder a uma proposta de mapeamento recente, carente de verificação de consistência.

Tal proposta contempla, para serem verificadas, as competências elencadas no Quadro 5 - Competências de Gestão que foram associadas aos objetivos do PGD, levando em consideração a Instrução Normativa nº 24 de 28 de julho de 2023, e sobre a qual necessita-se de verificação de consistência por Gestores da UFSB.

Quadro 5 - Competências de Gestão e sua associação aos objetivos do PGD para verificação da consistência por Gestores da UFSB

Competência   Conceito   Crientação para o PGD	da consistência por Gestores da UFSB				
Capacidade de adaptação e flexibilidade a mudarças; sustentabilidade pública federal; Aft. 2°, inciso VIII - aprimorar que de parquipes de trabalho. Investe tempo, institucional, a sustentabilidade possoas a se transformar numa equipe de trabalho. Investe tempo, institucional, a sustentabilidade possoas a se transformar numa equipe de trabalho. Investe tempo, institucional, a sustentabilidade a mudarças; sustentabilidade a mudarças; sustentabilidade a mudarças; sustentabilidade a mudarças; sustentabilidides de vala no trabalho. Aft. 2°, inciso IX - contribuir para a saúde e vida no trabalho dos participantes; a para de vida no trabalho dos participant	Dimensões	Competência	Conceito		
Gerenciais  Construção/desenvolvimento de equipes  Desenvolvimento dos empregados  Estabelecimento de metas  Orientação para resultado  Gerenciais  Planejamento  Construção/desenvolvimento dos empregados  Planejamento  ajudar um grupo de pessoas a se transformar numa equipe de trabalho. Investe tempo, recursos, e utiliza instrumentos formais para manter funcionários treinados e motivados para o trabalho.  Art. 2º, inciso IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;  Art. 2º, inciso II - estimular a cultura de planes organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução da visão.  Habilidade em assumir responsabilidade pessoal pelos resultados; foco nos clientes e na criação de valor.  Capacidade de projetar, priorizar, e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atiividades de forma a atiingir	Gerenciais		flexibilidade a mudanças; disposição em aprender com	contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração	
Desenvolvimento dos empregados   Habilidade em motivar e engajar outras pessoas para atingir determinada ação.   Contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;	Gerenciais		ajudar um grupo de pessoas a se transformar numa equipe de trabalho. Investe tempo, recursos, e utiliza instrumentos formais para manter funcionários treinados	aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos	
Gerenciais  Estabelecimento de metas organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução da visão.  Art. 2º, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos orgãos e entidades da administração pública federal;  Capacidade de projetar, priorizar, e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atividades de forma a atingir	Gerenciais		engajar outras pessoas para	contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho	
Gerenciais Orientação para resultado  Especial pelos resultados; foco nos clientes e na criação de valor.  Capacidade de projetar, priorizar, e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atividades de forma a atingir  Orientação para resultado  Habilidade em assumir baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;  Capacidade de projetar, priorizar, e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atividades de forma a atingir	Gerenciais		organizacionais, metas e objetivos específicos, com	estimular a cultura de planejamento	
priorizar, e organizar planos e contribuir para o programas, propondo roteiros dimensionamento ou métodos, distribuindo da força de adequadamente o tempo e as trabalho; Planejamento atividades de forma a atingir	Gerenciais	Orientação para resultado	responsabilidade pessoal pelos resultados; foco nos	promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração	
as metas estabelecidas, bem como ter discernimento para definir as prioridades em meio às demandas excessivas.	Gerenciais	Planejamento	priorizar, e organizar planos e programas, propondo roteiros ou métodos, distribuindo adequadamente o tempo e as atividades de forma a atingir as metas estabelecidas, bem como ter discernimento para definir as prioridades em meio às demandas	Art. 2°, VII - contribuir para o dimensionamento da força de	
Gerenciais  Visão Sistêmica  Capacidade de compreender o dinamismo de um processo diante do contexto orientada a institucional, identificando resultados, ações que possam influenciábaseada em lo e/ou promover sua evidências, com	Gerenciais	Visão Sistêmica	o dinamismo de um processo diante do contexto institucional, identificando ações que possam influenciá-	promover a gestão orientada a resultados, baseada em	

		interação com outros processos.	foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
Gerenciais Funcionais Sociais Comportamentais	Comunicação	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feedback, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.	Art. 2º, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.
Gerenciais Funcionais Sociais Comportamentais	Trabalho em equipe	Disponibilidade de se integrar e compartilhar com outras pessoas a realização de responsabilidades e o alcance de objetivos, a partir de uma postura profissional, porém participativa e colaborativa.	Art. 2º, inciso IV - incentivar a cultura da inovação;
Gerenciais Comporta- mentais	Administração de conflitos/Política	Capacidade de lidar com percepções divergentes que podem ser conflitantes, mas que se bem administradas, podem ser complementares.	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
Gerenciais Comporta- mentais	Flexibilidade	Capacidade de ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	Art. 2º, inciso IV - incentivar a cultura da inovação;
Gerenciais Comporta- mentais	Iniciativa	Capacidade de realizar o trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos, demonstrando boa vontade, interesse, motivação e curiosidade frente aos desafios/oportunidades apresentados.	Art. 2°, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
Gerenciais Comporta- mentais	Liderança	Capacidade de mobilizar pessoas, influenciando na obtenção de resultados eficazes por meio daa cooperação e delegação de funções.	Art. 2º, inciso VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;
Gerenciais Comporta- mentais	Tomada de decisão	Capacidade de analisar diversas variáveis e opções, considerando as circunstâncias existentes, os	Art. 2º, inciso III - otimizar a gestão

		recursos disponíveis e os impactos no resultado pretendido, e selecionar a alternativa mais adequada.	dos recursos públicos;
Gerenciais Funcionais	Autodesenvolvimento	Capacidade de buscar desenvolvimento educacional, cultural, técnico e comportamental baseado em um planejamento, e buscando os meios adequados para atingir o crescimento profissional.	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
Gerenciais Funcionais	Comprometimento/Ética	Capacidade de assumir e manter os compromissos com a empresa e com a equipe conforme as diretrizes, políticas e valores, agindo responsavelmente, com ética e liberdade.	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
Gerenciais Funcionais	Organização	Capacidade de trabalhar com método, ordem e distribuição adequada do tempo e das tarefas, organizando seus processos de trabalho.	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
Gerenciais Funcionais Coletivas	Compartilhar conhecimento	Capacidade de compartilhar e difundir com a equipe e com a organização os conhecimentos e informações, utilizando-se de um processo claro e transparente de comunicação, que possibilite o desenvolvimento da equipe de trabalho.	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
Gerenciais Funcionais Sustentabili- dade	Análise e Solução de problemas	Capacidade de identificar o problema, descobrir causas e buscar alternativas, propondo a melhor solução	Art. 2º, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.
Gerenciais Funcionais Sustentabili- dade	Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.	Art. 2°, inciso V - fomentar a transformação digital;
Gerenciais Sociais	Negociação	Capacidade de criar e manter o entendimento, buscando o consenso entre as partes, o que inclui administrar conflitos, vender ideias, ter diplomacia, equilíbrio e saber compatibilizar interesses e necessidades do negócio.	Art. 2°, inciso IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;

Fonte: Adaptado de Barros e Hoffman (2022).

Assim, esta pesquisa abrangeu, também, a aplicação de entrevista semiestruturada, de maneira online, através do Google Meet, através de link enviado, individualmente, aos participantes, aos ocupantes do cargo de Pró-Reitor e do cargo de coordenador, vinculados às Pró-Reitorias, com exercício na Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia, mediante autorização desta Instituição para realização da pesquisa e aprovação para realização desta pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal Tecnológica do Paraná – UTFPR (CEP-Medianeira) conforme parecer de nº 6.786.374.

As entrevistas foram realizadas e gravadas, mediante consentimento informado pelos participantes (assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Termo de Consentimento para uso de imagem e som de voz), tendo ocorrido entre 16.09.2024 e 16.10.2024. Aos participantes foi assegurado o sigilo quanto a identificação deles e a não divulgação de informações que, por ventura, pudessem identificá-los. Foram enviados, no total, 36 convites, referentes aos cargos de pró-reitor e coordenador vinculados a essas pró-reitorias, entretanto, alguns ocupantes dos referidos cargos não quiseram e/ou puderam participar. Assim, foi 25, o número de entrevistados, sendo 9 docentes e 16 técnicos, com o adendo que uma das docentes é também técnica na referida instituição. Os e-mails institucionais de cada servidor foram conseguidos, consultando-se o sítio da universidade na internet, ou então, diretamente com o próprio participante. Os dados armazenados no disco rígido da pesquisadora foram codificados a fim de evitar qualquer tipo de identificação dos participantes e utilizados apenas para fins acadêmicos.

As entrevistas duraram cerca de 30 minutos, em sua maioria, tendo sido a duração mínima de 14'33" e a máxima de 54'20". A referida entrevista semi-estruturada, aplicada a cada participante, contemplou dez perguntas (sendo que 3 contém subperguntas), incluindo para que indicassem a carreira (docente ou Técnico Administrativo em Educação – TAE) a que pertencem e seu cargo comissionado (se pró-reitor ou coordenador). Outras perguntas foram sobre o PGD, gestão de competências, competências para que fosse indicado quais são as que deveriam ser requeridas pelos cargos de gestão, sua relação com os objetivos do PGD e conceitos apropriados no contexto do setor público. A pergunta final abriu espaço para que fizessem as considerações que julgassem pertinentes.

Os dados coletados através das entrevistas foram submetidos a uma análise de conteúdo. O *corpus textual* analisado foi oriundo das respostas dos entrevistados que foram transcritas utilizando-se o programa *Transkriptor*. Os textos transcritos necessitaram de adequações, retirando-se trechos que identificavam os participantes, mas sem perder a essência de suas considerações; e realizando-se pequenas correções quanto a palavras erroneamente identificadas, transcritas, o que foi feito comparando-se as transcrições aos áudios das entrevistas. Conforme Moraes (1999, p.8):

"A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum".

Bardin (2016), por sua vez, traz a descrição de algumas etapas a serem realizadas na organização da análise de conteúdo dos dados coletados, a saber: pré-análise (envolve escolha dos documentos a serem analisados; a formulação dos objetivos e construção de indicadores para a interpretação final); exploração do material (envolve codificação, decomposição ou enumeração a partir de regras previamente estabelecidas); e tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Assim, a análise de conteúdo dos dados transcritos derivados das entrevistas foi realizada a partir de um processo de categorização das palavras coletadas.

O Software IRAMUTEQ, que significa *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*, foi utilizado como o Instrumento de Análise dos Dados. Este software possibilitou diferentes tipos de análise de dados textuais, incluindo a lematização, que é a representação das palavras pelo infinitivo dos verbos e pelo masculino singular dos substantivos e adjetivos, conforme descrito no manual do IRAMUTEQ. Além disso, o software realiza o cálculo da frequência de palavras. Ele organiza o vocabulário de forma sistemática para facilitar a compreensão através de representações gráficas baseadas em análises lexicográficas (Iramuteg, 2024).

O conjunto de artigos do Portfólio Bibliográfico foi utilizado como fonte de material para análise dos resultados em consonância e/ou divergência aos resultados coletados e analisados nesta investigação; também o material, julgado pertinente, advindo da pesquisa exploratória contribuiu com a análise. Os dados coletados, por sua vez, serviram para verificação da consistência do modelo

adaptado de Barros e Hoffmann (2022) e para apontar a necessidade de uma nova proposta de *framework* para mapeamento.

Por fim, para uma melhor organização, a fim de se verificar como foi feito para se alcançar os objetivos da pesquisa, é apresentado o Quadro 6, abaixo relacionando as ações que foram desenvolvidas, o método utilizado para as ações e resultados.

Quadro 6 - Operacionalização dos Objetivos da Pesquisa

15	Quau		ação dos Objetivos	
ID	Pergunta de Pesquisa	Objetivo	Método	Resultado
OE 1	Quais são os modelos de gestão por competências na administração pública?	Identificar modelos de mapeamento de competências individuais na administração pública	Revisão sistemática de literatura	Verificação de conceitos, características, lacunas, desafios, incentivos à adoção das competências na gestão pública
OE2	Quais são as características do PGD a serem consideradas num mapeamento de competências individuais?	Analisar objetivos e critérios do Programa de Gestão e Desempenho - PGD;	Pesquisa documental	Objetivos e critérios da legislação alinhados à gestão por competências na universidade pública
OE3	O framework adaptado de Barros e Hoffmann 2022 é aplicável em uma universidade federal pública brasileira?	Verificar a consistência de um framework para mapeamento de competências individuais, orientadas para o PGD, para uma universidade federal do Brasil.	Estudo de caso e comparativo com Revisão Sistemática de Literatura	Teste do <i>framework</i> em uma universidade pública para verificar sua aplicabilidade neste contexto
OG	Quais são as competências individuais, relacionadas aos cargos de gestão, adequadas ao PGD para uma Universidade Federal do Brasil?	Mapear competências individuais, relacionadas a cargos de gestão, orientadas para o PGD, em uma universidade federal brasileira.	Dissertação	Framework validado com competências orientadas para PGD no contexto de universidades públicas federais; e nova proposta de framework
PTT	Como uma universidade federal brasileira pode,de maneira adequada,	Relatório Técnico Conclusivo	PTT	instrumento de avaliação de competências orientadas ao PGD para cargos de gestão em uma universidades pública

ID	Pergunta de Pesquisa	Objetivo	Método	Resultado
	avaliar as competências individuais			
	orientadas aos objetivos do			
	PGD para cargos de gestão?			

Fonte: Autoria própria (2023)

Com o resultado deste estudo, pretende-se auxiliar a política de gestão de pessoas da instituição, no que diz respeito a início da implantação de gestão por competências; aos processos de recrutamento, avaliação (baseada em desempenho), capacitação e desenvolvimento de pessoal considerando o contexto do Programa de Gestão e Desempenho.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente capítulo apresenta os resultados da busca sistemática; assim como apresenta uma análise detalhada das percepções de gestores de uma universidade federal brasileira sobre competências e gestão por competências, com ênfase nas competências necessárias para cargos de gestão e sua relação com o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). As entrevistas realizadas buscaram verificar quais competências os entrevistados julgam importantes para cargos de gestão; compreender como os gestores interpretam esses conceitos; explorar as relações apontadas entre as competências e os objetivos do PGD, a fim de contribuir para otimização dos serviços públicos e para adequação destes às demandas institucionais, sociais. Os resultados, a seguir expostos, são analisados sob a perspectiva da literatura existente, apontando convergências, que reforçam os achados do estudo, e divergências, que oferecem reflexões para o aprofundamento teórico e prático do tema no contexto universitário e da administração pública.

#### 4.1 Resultados

Esta pesquisa foi realizada através de um levantamento bibliográfico e um estudo de caso. A seleção das metodologias adotadas, baseou-se na natureza dos dados coletados e finalidades do estudo. E este tópico evidencia o resultado obtido a partir da aplicação delas.

#### 4.1.1 Resultado Revisão Sistemática

Ferreira (2010) indica que a análise bibliométrica é útil ao propiciar que se identifique comportamentos e qualidade das publicações. Assim, referente aos artigos selecionados na RSL, verificou-se as palavras-chaves recorrentes; quais são os autores de maior destaque, a relevância dos estudos; quais as revistas científicas onde os estudos foram publicados, além da evolução da pesquisa sobre a temática com o passar do tempo.

Isso posto, a análise bibliométrica dos artigos do portfólio, permitiu depreender que as palavras chaves recorrentes nos artigos derivados da revisão sistemática são relacionadas a competência e correlatas, gestão, desempenho, administração/setor público, observar Figura 3.

A referida figura apresenta uma nuvem de palavras gerada a partir da análise das palavras-chaves presentes nos artigos que compõem o portfólio desta dissertação, gerado pela revisão sistemática de literatura. Esta visualização gráfica permite identificar, de forma intuitiva, os conceitos e temas predominantes que fundamentam o desenvolvimento do estudo. E o tamanho das palavras reflete sua frequência, destacando a relevância de determinados termos no campo de investigação abordado. Notou-se que os artigos que compõem o Portfólio focaram no estudo de competências, da gestão por competências; modelos de competência; competências de liderança; além de focarem também na questão do desempenho e na gestão pública. Assim, a nuvem de palavras contribuiu para a compreensão das principais áreas de interesse e verificação do alinhamento dos artigos selecionados aos objetivos da pesquisa.

Figura 3- Palavras-Chaves mais frequentes

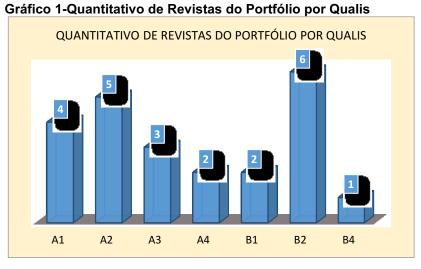
```
malaysia high competencias integrated driven analyses university behavioral firm knowledge group thinking environment technology good government leadership employers capital glossary disparities competitive people work human competency core actions experts analysis learning management new models behavior event industrial skills competence sector satisfaction factores gestión administration critical education factors cbm science expatriate advantage communication framework brazilian remuneration balanced making companies colectivas decision frameworks individual determinantes higher managerial international
```

Fonte: A autora (2024)

A bibliometria mostrou-se, ainda, essencial na identificação dos estudiosos de maior destaque e relevância no campo investigado; tendo o mapeamento sistemático das publicações acadêmicas e suas respectivas referências possibilitado reconhecer os autores cujas contribuições têm sido determinantes para o desenvolvimento científico da temática abordada. Dentre os autores com mais artigos no portfolio, destacam-se Maria Tereza Leme Fleury (3), Hugo Pena Brandão (2) e Bruno Henrique Rocha Fernandes (2).

A análise bibliométrica do portfólio desta pesquisa contribuiu ainda para revelar a predominância de publicações em periódicos com elevada classificação Qualis conforme critérios da CAPES. A distribuição das revistas por classificação apresenta-se da seguinte forma: Qualis A1 (4 revistas) - Group Decision and Negotiation; Technological Forecasting And Social Change; Journal Of Public Administration Research And Theory; Public Management Review; Qualis A2 (5 revistas) - Human Resource Development Review; Public Policy and Administration; Revista de Administração Mackenzie; Revista de Administração de Empresas; Revista de Administração Contemporânea; Qualis A3 (3 revistas)- Revue Francaise d'Administração (Porto Alegre); Qualis B2 (6 revistas)- Revista do Serviço Público; Cadernos Gestão Pública e Cidadania; International Journal of Business and Society; Academic Journal of Interdisciplinary Studies; International Journal of Environment, Workplace and Employment; Revista de Administração de Empresas Eletrônica.

O portfólio também inclui publicações em periódicos classificados como A4, B1, e B4, embora em menor quantidade (o Gráfico 1 abaixo denota o quantitativo de revistas do portfólio por qualis). No geral, foi 1 artigo publicado por revista, à exceção de 3 revistas de Qualis A2 que tiveram mais de 1 artigo do portfólio publicado nelas (Revista de Administração Mackenzie- 3 artigos; Revista de Administração de Empresas- 3 artigos; Revista de Administração Contemporânea- 2 artigos). A predominância de publicações em periódicos bem avaliados indica a alta qualidade e relevância acadêmica do portfólio bibliográfico analisado.



Fonte: A autora (2024)

Outrossim, o exame bibliométrico possibilitou traçar a trajetória temporal das pesquisas, evidenciando tanto tendências prevalentes quanto ausências temáticas na literatura, subsidiando diretrizes para o desenvolvimento de novos horizontes de pesquisa. Quanto ao ano de publicação dos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico, Gráfico 2, observa-se que as pesquisas relativas à temática tiveram um aumento entre 2007-2008, depois diminuíram, e voltaram a se intensificar a partir de 2021.

Gráfico 2- Ano de publicação dos artigos do Portfólio

Fonte: A autora (2024)

Esta constatação pode estar relacionada ao fato de em 2020 o mundo ter iniciado o enfrentamento da pandemia relacionada a Covid-19, tendo ficado a maioria das pessoas longe fisicamente de seus trabalhos; e a partir de então ter-se começado a discutir, pensar, estudar como manter as atividades laborais estando distantes fisicamente para manter a segurança das pessoas; quais conhecimentos, habilidades, recursos seriam necessários para se desempenhar as funções laborais neste novo formato. Além disso, pode ter contribuído, o fato da gestão de competências se apresentar de forma cíclica.

A análise sistêmica dos artigos do portfolio, por sua vez, permitiu a confirmação da existência de lacuna e oportunidade para esta pesquisa, tendo sido

realizado um estudo de caso para o mapeamento de competências individuais orientadas ao PGD para cargos de gestão, uma vez que foi verificada a necessidade de mais estudos sobre gestão por competências no setor público, foi verificada a existência de um modelo de mapeamento de competências, voltado para o setor público, a ser validado; e uma vez que as legislações orientam a adoção da gestão por competências e adesão ao programa de gestão e desempenho e não foi identificado estudo relacionando esses temas.

### 4.1.2 Resultado Estudo de Caso

No que diz respeito ao estudo de caso realizado, foram convidados 36 gestores para participarem da pesquisa por meio de entrevista voltada ao mapeamento de competências individuais orientadas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Deste universo, 25 gestores aceitaram participar do estudo, incluindo pró-reitores e coordenadores vinculados às respectivas pró-reitorias. A não adesão dos demais gestores pode ser atribuída a eventual indisponibilidade para contribuir com a investigação, por falta de tempo e/ou interesse em participar do estudo.

Os participantes do estudo responderam a dez perguntas (sendo que 3 continham subperguntas). Estas perguntas versavam desde qual era a carreira (docente ou Técnico Administrativo em Educação – TAE) a que pertenciam os entrevistados e seu cargo comissionado (se pró-reitor ou coordenador); até percepções sobre o PGD, gestão de competências; assim como versavam também sobre competências para que fosse indicado quais são as que deveriam ser requeridas pelos cargos de gestão, sua relação com os objetivos do PGD e conceitos apropriados no contexto do setor público. A pergunta final abriu espaço para que fizessem as considerações que julgassem pertinentes.

Os dados coletados através das entrevistas foram submetidos a uma análise qualitativa (de conteúdo), permitindo uma compreensão abrangente dos fenômenos investigados. Para assegurar o sigilo e a confidencialidade dos participantes, na apresentação/discussão dos resultados, os respondentes serão identificados numericamente de 1 a 25.

#### 4.1.2.1Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo das respostas prestadas pelos gestores, quando da realização das entrevistas, que se segue é derivada dos resultados advindos da utilização do software IRAMUTEQ na análise dos dados, seguindo os pressupostos do método de Bardin(1977).

Para uma primeira análise dos dados, utilizou-se o referido software a fim de se obter uma nuvem de palavras derivada das respostas dos entrevistados. Esta nuvem representa graficamente os termos que aparecem com maior frequência no corpus textual (conjunto das respostas das entrevistas) utilizado para análise pelo software, de modo que, quanto maior a frequência da palavra, mais centralizada e com maior fonte ela aparecerá na imagem, conforme Figura 4 abaixo.

Figura 4 - Nuvem de Palavras



Fonte: A autora (2024)

A nuvem de palavras obtida se fez útil por permitir a rápida identificação das palavras-chaves constantes nas entrevistas realizadas. É possível se verificar através da imagem que os termos em evidência se referiram a: competência, trabalho, gestão, servidor, pgd, equipe, pessoa, planejamento, gestor. A comparação destes termos com os demais possibilita a identificação de categorias de análise. A ocorrência da palavra competência de maneira central, por sua vez, representando,

maior frequência, indica que esta palavra pode ser vinculada a termos relacionados a aspectos laborais, individuais, de gestão, ao programa de gestão e desempenhopgd.

Para aprofundar a compreensão das relações lexicais, procedeu-se à análise de similaridade, conforme apresentado na Figura 5. Esta análise, segundo Salviati (2017), gera um grafo que demonstra as conexões entre as palavras do conteúdo textual, possibilitando identificar a estrutura do corpus e seus temas de maior relevância a partir da coocorrência dos termos.

O processamento da análise de similaridade considerou as 44 palavras mais frequentes, número definido através da raiz quadrada do total de palavras analisadas no corpus (2005), seguindo o método Reinert. Este método preconiza que as unidades de análise devem apresentar homogeneidade semântica e dimensões comparáveis, sendo tratadas como unidades estatísticas de pesos equivalentes (Salviati, 2017).

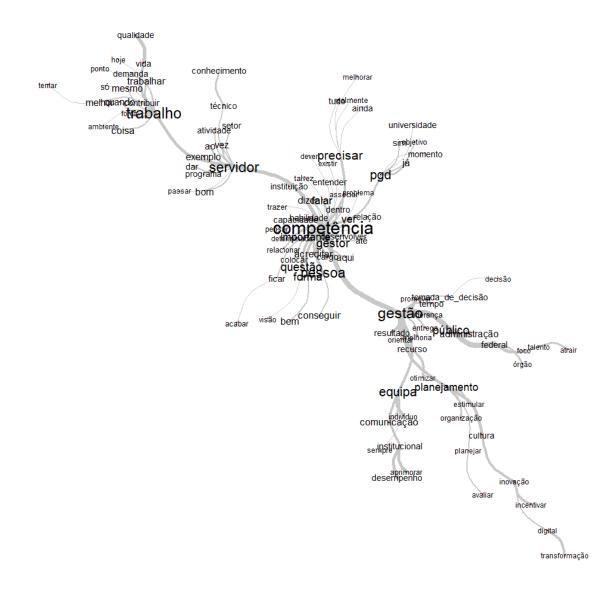


Figura 5- Análise de Similaridade

Fonte: A autora (2024).

A análise de similaridade corroborou a centralidade do termo competência, evidenciando suas articulações diretas com os termos servidor, gestão, gestor, pessoa e PGD, além de sua conexão indireta com trabalho. Esta configuração demonstrou consistência com os resultados previamente obtidos na nuvem de palavras, confirmando a convergência entre as formas lexicais identificadas em ambas as análises.

Na sequência, para aprofundar a análise do corpus textual, empregou-se a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) através do software IRAMUTEQ. Esta técnica estatística multivariada, reconhecida por sua alta confiabilidade na análise de dados categóricos Mandják et al. (2018), gera um dendrograma baseado no

agrupamento hierárquico de palavras e apresenta um modelo gráfico que distribui os grupos lexicais em um espaço bidimensional.

A Figura 6 ilustra a aplicação da AFC aos dados das entrevistas, onde as correlações teóricas entre os termos foram calculadas pelo método qui-quadrado. A representação gráfica expressa a frequência dos termos através do tamanho das fontes: palavras mais frequentes aparecem em tamanho maior, correspondendo aos valores mais elevados de qui-quadrado dentro de cada classe, enquanto termos menos frequentes são apresentados em fontes menores. É relevante destacar que a análise não identificou termos *outliers* na amostra estudada.

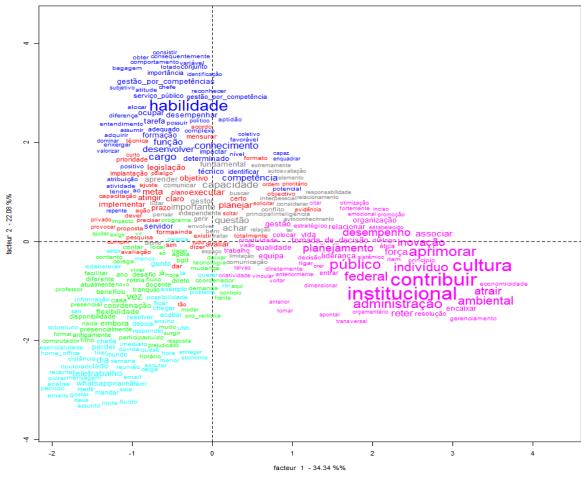


Figura 6- Análise Fatorial por Correspondência

Fonte: A autora (2024).

Para uma outra análise necessária, a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) se observou quanto ao Percentual dos dados válidos para análise na CHD, Figura 7, um expressivo índice de 94,23% de classificação de segmentos, o que justifica a escolha do modelo de Barros e Hoffmann (2022) e significa que a revisão sistemática deles foi bem feita, uma vez que a proposta de

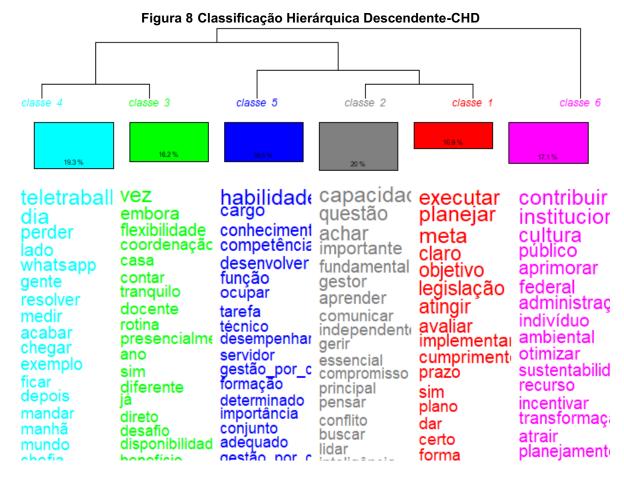
mapeamento que eles criaram e foi usada como base, foi validada; ainda, significa que as perguntas criadas no instrumento de pesquisa foram bem construídas e estão consistentes em relação ao modelo, em relação aos objetivos da pesquisa; e significa que os entrevistados responderam dentro do esperado para a pesquisa para que a análise dos dados fosse viável.

Perfis |i|R|a|M|u|T|e|Q| - Fri Nov 29 17:19:33 2024 Number of texts: 25 Number of text segments: 1405 Number of forms: 3590 Number of occurrences: 47633 Número de lemas: 2137 Number of active forms: 2005 Número de formas suplementares: 121 Número de formas ativas com a frequência >= 3: 920 Média das formas por segmento: 33.902491 Number of clusters: 6 1324 segments classified on 1405 (94.23%) tempo: 0h 0m 34s 

Figura 7- Percentual dos dados válidos para análise na CHD

Fonte: A autora (2024).

A interpretação dos resultados da AFC, em conjunto com a interpretação dos resultados da Classificação Hierárquica Descendente (CHD)- representada pela Figura 8, abaixo, possibilitou a nomeação das principais categorias identificadas para análise.



Fonte: A autora (2024).

A Análise Fatorial por Correspondência -AFC utiliza as mesmas cores para representar as formas lexicais categorizadas de acordo com a Classificação Hierárquica Descendente- CHD. Esta última apresenta, por meio de um dendograma, a análise que foi feita do conteúdo textual segmentado.

O dendograma gerado pela Classificação Hierárquica Descendente-CHD no IRAMUTEQ apresentou resultados semelhantes aos encontrados através da nuvem de palavras, análise de similitude e análise fatorial por correspondência; tendo apontado as categorias para análise referente ao tema mapeamento de competências individuais orientadas para o PGD.

A estratificação hierárquica do corpus textual, representada na Figura 8, revelou seis classes distintas, sendo que dentro de cada classe, foram destacados os termos de maior frequência e significância estatística (p<0,05). Estas classes, como se pode observar da figura 6, não estão totalmente indissociadas.

Desta forma, embora a AFC e a CHD, ao utilizar cores para representar as formas lexicais categorizadas, tenham denotado a existência de seis classes, percebe-se pela análise dos dados que existem classes muito próximas, ao ponto de

não se fazer necessário colocá-las em categorias diferentes, mas sim associadas umas às outras, unificando-as. Isto posto, as classes com as formas lexicais de menor frequência foram associadas a outra(s) de maior frequência, por se observar conexões entre os termos das classes, representando um mesmo conteúdo. Assim, nesse estudo, foi considerada a existência de três categorias de análise.

Ao se verificarem os termos de cada classe, a classe 3, representada por 16,2% das formas lexicais foi unida a classe 4, representada por 19,3% das formas lexicais possibilitando a formação da categoria: Avaliação do PGD, embora não tenha sido evidenciado em nenhuma das classes resultantes o termo PGD. A classe 1 representada por 10,9% das formas lexicais e a classe 5, representada por 16,5% das formas lexicais foram unidas a classe 2 representada por 20% das formas lexicais e propiciaram a categoria: competências de gestão. E, a classe 6, representada por 17,1 % das formas lexicais indicou a categoria: objetivos do PGD. Com relação a classe 2, cabe a ressalva que o termo" achar" foi desconsiderado na análise por se tratar do verbo achar, sendo "eu acho" uma expressão geralmente utilizada pelas pessoas, sem ter um significado expressivo para análise.

É importante ressaltar os proveitos que o estudo e a ênfase quanto a associação da gestão de competências e desempenho podem causar a fim de se conseguir mapear as competências individuais orientadas para o PGD. Assim, segue discussão quanto ao tema.

## 4.2 Discussão

O objetivo principal deste trabalho foi, a partir da percepção de especialistas, com a realização de entrevistas, mapear as competências relacionadas a cargo de gestão orientadas para o PGD a fim de se propiciar a melhoria, a eficiência dos serviços públicos prestados. A avaliação dos dados coletados nas entrevistas permitiu a identificação de 3 categorias de análise, a saber: avaliação do PGD; competências de gestão; e objetivos do PGD. As categorias de análise identificadas tem potencial de contribuir para uma análise mais aprofundada sobre a temática, indicando o potencial do PGD para melhoria dos serviços públicos prestados; o impacto das competências, das gestões por competências para otimização do desempenho e para verificação da maneira pela qual os objetivos do PGD podem ser alcançados a partir das competências individuais evidenciadas como importantes

pelos gestores públicos. A discussão quanto a cada um desses tópicos se mostra necessária para aprofundamento da temática e será realizada a seguir.

## 4.2.1 Categoria de análise 1 – Avaliação do PGD

Ao se analisar a Classificação Hierárquica Descendente- CHD, percebe-se que a primeira categoria de análise (classes 3 e 4) consiste na percepção dos gestores acerca do processo de implementação e avaliação do PGD.

Segundo Portela (2024), o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) teve sua origem em 1995 com o Decreto nº 1.590, que previa a dispensa do controle de ponto para resultados mensuráveis, porém as limitações tecnológicas da época, como computadores escassos, internet discada e processos administrativos físicos, impediram sua consolidação. A autora indica que o programa ganhou impulso decisivo durante a pandemia de Covid-19 em 2020, quando a transformação digital acelerada e a necessidade de continuidade dos serviços públicos criaram condições favoráveis para sua expansão, resultando em nove instituições com regramento próprio ainda em 2020. Em 2022, conforme destaca a autora, o Decreto nº 11.072 modernizou e fortaleceu o programa, estabelecendo regulamentações mais abrangentes, como a definição dos tipos de atividades, quantitativo de vagas, regras para teletrabalho no exterior e critérios de produtividade, consolidando assim sua implementação no serviço público federal.

Assim, o programa de gestão e desempenho – PGD foi modernizado através do Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pelas Instruções Normativas nº 24/2023 e 52/2023 visando a melhoria do desempenho institucional no serviço público através da vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias, objetivos organizacionais. No entanto, é possível se notar que algumas pessoas confundem o programa de gestão e desempenho com teletrabalho. Observar que esta palavra foi das mais frequentes na categoria 1 (representada pelas classes 4 e 3 no dendograma da Figura 8) que é relacionada a avaliação do PGD. O PGD não é teletrabalho, que é só uma de suas modalidades.

O programa de gestão e desempenho - PGD já é adotado por muitas instituições federais, incluindo a que foi realizado o estudo de caso referente a esta pesquisa. Virgilio *et al.*(2024) informa que as instituições têm adotado o programa de forma gradual, sendo que os Institutos Federais tendem a incluir tanto docentes quanto técnicos administrativos, enquanto as Universidades geralmente restringem

a participação apenas aos técnicos administrativos. Em que pese isso, poucos estudos foram encontrados acerca deste programa e estes ainda foram voltados, especificamente, para o teletrabalho que é uma das possibilidades do PGD.

Entretanto, o referido programa não se encerra na questão do teletrabalho, o seu fundamento é aumentar a eficiência do serviço público. E por isso, este deve estar atrelado aos objetivos, metas institucionais e de unidades, como devidamente enxergado e pontuado por alguns entrevistados. Desta forma, o PGD deve ocorrer no interesse da instituição e não dos servidores; isso não pode ser perdido de vista ao se instituir o PGD.

O exposto revela concordância com o que diz Portela (2024) ao informar que o PGD serve como um mecanismo de gestão que transforma a dinâmica tradicional do serviço público ao substituir o controle de ponto pelo foco nas entregas; sendo seu propósito promover o alinhamento entre as estratégias organizacionais, as entregas das unidades e os planos de trabalho dos agentes públicos, objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. A autora ressalta que o PGD não deve ser confundido com teletrabalho ou home office, pois, embora promova maior flexibilidade na gestão e autonomia aos participantes, o programa transcende a modalidade de trabalho escolhida. Em uma mesma unidade, todos os agentes públicos podem participar do PGD, independentemente de atuarem na modalidade remota, híbrida ou presencial.

A flexibilidade, que também aparece no dendograma da Figura 8 na categoria 1 (classes 3 e 4), inclusive foi citada como competência importante e alinhada ao PGD pelos entrevistados, principalmente, por promover um equilíbrio entre vida pessoal e profissional melhorando a saúde dos participantes. Outro ponto positivo apontado nas entrevistas, relacionado ao PGD e a flexibilidade, foi o aumento da produtividade, já que ter esse equilíbrio entre vida pessoal e profissional poderia estar proporcionando uma maior motivação (também citada pelos entrevistados como uma competência necessária) entre os servidores, contribuindo, assim, para o aumento da produtividade no serviço. Observar o disposto pelo entrevistado 20:

"E eu acho que essa flexibilidade contribui para isso. Como gestora, eu acho que os servidores conseguem por conta de ter o seu tempo, poder usar para atender a demandas pessoais que às vezes não são supridas, usar melhor o tempo, aproveitar melhor o tempo. Isso reflete positivamente no ambiente de trabalho porque a pessoa está mais satisfeita, está mais tranquila, mais,

consegue produzir melhor por estar bem. E eu acho que isso é um ponto positivo no programa" (Entrevistado 20).

No estudo que visou analisar o projeto-piloto do PGD no Instituto Federal Goiano, similarmente, Moraes, Pena e Paiva (2022) relatam como impactos positivos do PGD o aumento da produtividade e melhorias nas rotinas e qualidade de vida dos servidores participantes.

Dito isto, deve-se cuidar para que se aproveite dos benefícios desse programa de gestão sem se perder de vista que o interesse a prevalecer deve ser o institucional, para aprimorar serviços, entregas. Foi externada pelos participantes a preocupação de que o programa comece e siga pelo motivo certo, alguns inclusive denotaram que a maneira pela qual o programa foi instituído não foi mais a adequada, tendo acreditado que surgiu por uma demanda pelo teletrabalho, para formalizar o teletrabalho ao invés de para otimizar o serviço prestado; mas que esperam que no decorrer de sua execução os processos se ajustem.

Como pontos que necessitam de atenção e adequação, foi destacado que ainda que a modalidade do servidor no PGD seja o teletrabalho, isto não significa diminuição de trabalho e o que o servidor deve estar disponível para atender as demandas no horário pactuado, observar o exposto pelo entrevistado 4:

"Acredito que a necessidade de se reforçar a cultura do PGD, essa noção de que ele não significa uma diminuição da responsabilidade, de que ele não significa uma transformação em uma vida mais tranquila, já que eu não preciso estar me deslocando ou coisa do tipo. Mas uma ideia de que você precisa estar proativo, você precisa estar disponível. Lógico, respeitando os seus horários de trabalho, respeitando os acordos definidos" (Entrevistado 4).

Ademais, nesta pesquisa, os entrevistados destacaram a necessidade de ter indicadores para medir as entregas. Os termos "disponibilidade" e "medir" também constam em destaque na categoria 1 no dendograma da Figura 8. O estudo de Moraes, Pena e Paiva (2022) revela ainda que dentre as principais dificuldades relatadas na implementação do PGD, a elaboração do plano de trabalho e a complexidade no acompanhamento das entregas pelo superior imediato. Do exposto, conclui-se conforme Virgilio *et al.* (2024) que as instituições têm adotado o programa de forma gradual, sendo que os Institutos Federais tendem a incluir tanto docentes quanto técnicos administrativos, enquanto as Universidades geralmente restringem a participação apenas aos técnicos administrativos.

Assim, com relação ao Programa de gestão e desempenho, pode-se dizer que a maioria dos entrevistados consegue enxergar potencialidade para um melhor desempenho, caso haja associação dos planos de trabalho com metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional- PDI, Plano de Desenvolvimento das Unidades- PDU. E que as críticas giraram em torno de acharem que a instituição do PGD não foi bem planejada, não ter havido métricas, indicadores para avaliação; das pessoas mais querem legalizar o teletrabalho tendo em vista as vantagens que esta modalidade oferece do que estabelecer um programa de gestão em si; assim como, em torno das dificuldades relativas à comunicação, sobre o sistema utilizado revelando a necessidade de aprimoramentos, de identificação de oportunidades de melhoria quanto ao programa.

Na categoria 1, outra palavra com maior frequência que aparece na CHD é a disponibilidade, que é requerida pelos gestores, em relação aos servidores, em especial, em teletrabalho. A disponibilidade ainda é vinculada necessidade de uma boa comunicação, que os gestores trazem como imprescindível em se tratando de PGD.

Uma mudança de contexto, notadamente, interfere nas manifestações das competências como se depreende da literatura existente (Brandão e Bahry, 2005; Lima e Silva, 2011). Ao serem questionados sobre as mudanças percebidas nas competências requeridas para o cargo de gestão em decorrência do PGD, dos 25 respondentes, 11 manifestaram que não observaram mudanças nas competências requeridas ao cargo de gestão em decorrência da instituição do PGD, 13 perceberam mudanças e 1 entrevistado não soube informar. Em relação aos 11 entrevistados que não observaram mudanças, percebe-se que a maioria deles é docente, e/ou não participa do pgd ou não supervisiona integrantes do PGD, ou já vivenciavam uma espécie de PGD antes deste ser instituído na universidade e por isso não sentiram a mudança.

Quanto aos respondentes que verificaram mudanças nas competências, além de pontuarem que o PGD pede uma maior flexibilidade (constante na CHD), eles conseguem verificar outras competências que interferem no desempenho, logo no Programa de Gestão e Desempenho. Na sequência, há discussão quanto as competências, gestão por competências e sua contribuição para um melhor desempenho.

## 4.2.2 Categoria de análise 2 – Competências de Gestão

A categoria 2 de análise (formada pelas classes 1, 2 e 5) diz respeito as competências, gestão por competências, denotando o que foi expresso como conceito de competências, gestão por competências, além de denotar aquelas que seriam as competências dos gestores, vinculadas ao PGD, a fim de um melhor desempenho.

A relação entre competências e desempenho já vem sendo apontada na literatura. Segundo Chouhan e Srivastava (2014), as organizações modificaram sua estratégia, e as competências e seus modelos transformaram-se em elemento indissociável da gestão de recursos humanos, com ampla aplicação como instrumento para elevar a eficiência, desempenho tanto dos indivíduos quanto das organizações.

Neste mesmo sentido, Costa (2021) afirma que modelos de competências são referências de exigências comportamentais, técnicas e cognitivas determinantes para as funções e ilustram a forma como as coisas são/devem ser feitas na organização.

Assim, a fim de mapear as competências individuais, gerenciais, orientadas para o PGD, gestores ocupantes do cargo de pró-reitor e coordenadores vinculados às pró-reitorias foram questionados sobre seu entendimento acerca de competências, gestão por competências, quais seriam as competências importantes para o cargo de gestor a fim de otimizar os serviços públicos prestados, melhorar seu desempenho, qual seria a relação delas com o PGD.

A realização das entrevistas com esse intuito mostrou-se útil, uma vez que os próprios entrevistados relataram a necessidade de se informar, se aprofundar sobre essa temática, bem como expuseram a necessidade de realização de mapeamento de competências, considerando novo contexto vivenciado-PGD, a fim de se obter uma otimização no desempenho das atividades funcionais, entregas de qualidade e condizentes com objetivos organizacionais. Trecho de entrevista abaixo comprova o relatado:

"Agora, eu só vou fazer uma ressalva aqui, que a gente, enquanto gestor, a gente, não sei se o mapeamento dessas competências está muito bem determinado, entendeu? Porque muitas vezes, as vezes os colegas, eles não reconhecem, por exemplo, competências que eles têm ou eles, enfim, ou eles não estão lotados no setor que melhor atende às competências que eles têm, entendeu? Talvez isso precise ser aperfeiçoado, mapear as

competências dos servidores, para, inclusive, fazer alguns ajustes" (Entrevistado 8).

A preocupação do entrevistado com iniciativas para mapeamento de competências é válida uma vez que conforme exposto na literatura existente, o conjunto de competências disponíveis nas organizações está sujeito à defasagem temporal, evidenciando a necessidade de mapeamento periódico e planejamento de aquisição e desenvolvimento permanente de competências (Brandão e Bahry, 2005).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas-PNDP, por sua vez, visando impulsionar o aprimoramento dos servidores públicos quanto às competências essenciais para alcançar a excelência no desempenho dos órgãos e das entidades que compõem a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, também tem expresso que antes de se elaborar, anualmente, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, que é um instrumento da PNDP, deve ser realizada um diagnóstico de competências, entendido como "conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função" (Brasil, 2019).

No entanto, a partir dos dados levantados com as entrevistas, observou-se que, não obstante, haja normativas, políticas relativas a administração pública federal que versem sobre a importância das competências, diagnóstico e desenvolvimento destas objetivando à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal, nem todos os respondentes das entrevistas tinham afinidade com o tema, vide o relatado pelos entrevistados 11 e 24 a seguir:

"Eu enxergo a gestão por competências muito facilmente aplicada às questões vinculadas à capacitação, à avaliação; você consegue capacitar por competência, você avalia por competência, mas dentro do que é previsto como gerir por competências, a questão de nomeação, principalmente para cargos de gestão, é o que a gente hoje não consegue avaliar (Entrevistado 11).

"Então, assim, é uma pergunta um pouco, não vou dizer nem difícil, mas, para responder, assim, o conceito de competência, eu, até fico um pouco, tenho um pouco de dificuldade, porque, assim, é um assunto que não se fala muito dentro do nosso ambiente de trabalho" (Entrevistado 24).

Do exposto, capta-se que não há uma homogeneidade quanto ao que se sabe referente à temática das competências na instituição. Entretanto, ainda que tenha sido exposto por muitos o desconhecimento do conceito exato de competências, a

maioria informou o conceito de competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenho de determinada atividade/tarefa; o que se coaduna com o exposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Os termos "conhecimentos", "habilidades", "tarefas", assim, aparecem em destaque na CHD.

Ainda relativo ao entendimento do conceito de competências, embora tenha prevalecido, dentre os entrevistados, o conceito de McClelland (1973) que caracteriza competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, houve participantes das entrevistas, verificar trechos a seguir, que denotaram um conceito mais amplo de competências, que se coaduna com o exposto por Hondeghem, Horton e Scheepers (2005) que expressam que as competências, na maioria dos países, têm uma definição ampla que leva em conta: talento, experiência, habilidades, comportamento e conhecimento.

A competência, ela é o que a gente pode dizer que é aquela capacidade, o conhecimento que o servidor tem, que ele carrega, ele já vem com alguns conhecimentos, com algumas habilidades, e isso pode ser desenvolvido, o serviço público, inclusive existe uma política de desenvolvimento que tem muito como foco desenvolver essas competências do servidor, de acordo com as atribuições, com os cargos que ele ocupa dentro de uma instituição, então seria aquela bagagem que o servidor já tem e que ele vai adquirindo no decorrer da sua vida profissional, então existe o que ele já traz quando ele ingressa no serviço público, e existem as competências que vão sendo desenvolvidas de acordo com o ambiente, com o cargo, com a função que ele vai ocupar dentro daquela instituição (Entrevistado 19).

Competências, na verdade, é um compêndio. É um conjunto, vamos aqui elencar algumas características, habilidades, atitudes, conhecimento, comportamentos em si, como o servidor se expressa, manisfesta, esse compêndio de características. Tanto a nível de grupo quanto a nível individual, são essas construções que a pessoa precisa dominar para algum propósito específico, uma atividade específica, alguma demanda específica do cargo que ela ocupa. E isso focando pela questão da eficácia, eficiência em um determinado ambiente de trabalho (Entrevistado 21).

Em tendo sido verificado o entendimento dos gestores quanto ao que viria a ser competências e a contribuição destas para o aprimoramento do desempenho institucional, os gestores foram questionados quanto a quais seriam as competências necessárias para otimizar o desempenho do servidor gestor. Dentre as competências citadas pelos gestores como importantes para o exercício do cargo, configuram na categoria 2 (classes 1, 2 e 5) da CHD (Figura 8), as seguintes competências: gerir conflito, comunicar, compromisso, meta, planejar, desenvolver.

A figura 9 abaixo apresenta a relação de competências para mapeamento indicada no modelo de Barros e Hoffmann (2022) adaptado; as competências

informadas pelos gestores, nas entrevistas, como importantes para o desempenho que constavam no modelo e apareceram nas análises qualitativas; e as relações sugeridas entre as competências constantes no modelo adaptado e objetivos do PGD; e as que foram apuradas nas entrevistas com os gestores. Os achados apontam para validação do *Framework* adaptado de Barros e Hoffmann (2022), tendo os gestores mencionado como importantes para o cargo e alinhadas ao PGD, competências que estão de acordo com o modelo adaptado de Barros e Hoffmann (2022) e a literatura existente.

Figura 9 Matriz de competências tridimensional

_	T				_		_		_	,
	Ent13		VI, VII, VIII, IX				I, II, III, V, VII, X			I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria
	Ent12		VIII							contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal
	Ent11									II-estimular a cultura de planejamento institucional
O:	Ent10						П, П, Ш		2	III-otimizar a gestão dos recursos públicos
vos do PG	Ent9									The standard
Respostas Entrevistados - competências x objetivos do PGD	Ent8						I, II, III, IV, VI, VIII, IX, X		PGD	IV-incentivar a cultura da inovação V-fomentar a transformação digital
eduoo - s	Ent7		VI, VII, VIII, IX, X				П, VП,		Objetivos do PGD	
ntrevistado	Ent6								ō	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal
espostas E	Ent5									VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho
*	Ent4						I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX,			VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos
	Ent3									IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes
	Ent2						I, II, III, IV, V, VI, VIII, IX, X			X-contribuir para a sustentabilidade ambiental
	Ent1						I, II, III, VII, VIII, Х			na administração pública federal
Dologe a con soul freed a con	retação a ser verincada com Objetivos do PGD	Art. 2°, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;	Art. 2º, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;	Art. 2°, inciso IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;	Art. 2°, inciso II - estimular a cultura de planejamento institucional;	Art. 2', inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal:	p	Art. 2°, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal:		
Análise Qualitativa	de Similaridade,	autoconhecimento	desenvolver/ equipe	desenvolver	meta	orienta/ resultado	planejar/ planejamento	visão		
Competências	gerenciais Barros e Hoffmann	Autoconhecimento e adaptabilidade	Construção/ desenvolvimento de equipes	Desenvolvimento dos empregados	Estabelecimento de metas	Orientação para resultado	Planejamento	Visão Sistêmica		

Competências gerenciais Barros e	Análise Qualitativa (CDH, AFC, Análise	Relação a ser verificada com				ă.	espostas En	trevistado	s - competé	Respostas Entrevistados - competências x objetivos do PGD	vos do PG	ا ۵			
đ	de Similaridade, Nuvem)	Objetivos do PGD	Ent1	Ent2	Ent3	Ent4	Ent5	Ent6	Ent7	Ent8	Ent9	Ent10	Ent11	Ent12	Ent13
	comunicar/ comunicação	Art. 2°, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;	IV, VII, IX, X	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X		IV, VIII			п			VIII, IX	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X	VI,VIII, IX	І, УШ
	equipe	Art. 2°, inciso IV - incentivar a cultura da inovação;													
geri	gerir/ conflito/ político	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;						VII, VIII, IX,							
	flexibilidade	Art. 2°, inciso IV - incentivar a cultura da inovação;				П	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X								
		Art. 2°, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal:						п, ∨ш,							
	liderança	Art. 2º, inciso VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;		I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X						I, II, III, VI, VII, VIII, X	I, IV, V, VI, VIII, IX				
								(qo	Objetivos do PGD	GD.					
			na administração pública federal	X-contribuir para a sustentabilidade ambiental	IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	V-fomentar a transformação digital	IV-incentivar a cultura da inovação	m-ominzar a gestão dos rectusos públicos	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	II-estimular a cultura de planejamento institucional	contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria

Competências	Análise Qualitativa (CDH. AFC. Análise	Relacão a ser verificada com				Re	espostas Ent	trevistados	- compet	Respostas Entrevistados - competências x objetivos do PGD	os do PGD	2200			
gerenciais Barros e Hoffmann	de Similaridade, Nuvem)	Objetivos do PGD	Ent1	Ent2	Ent3	Ent4	Ent5	Ent6	Ent7	Ent8	Ent9	Ent10	Ent11	Ent12	Ent13
Tomada de decisão	tomada de decisão	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;	ш, V, VІІ	І, ІІ, ІІІ,	т, ш, оп	VII, VIII	І, Ш, VІ, VІІ, VІІ	І, ІІ, ІІІ, V	I	I, II, III, IV, VI, VIII, X	п, ш,	Ţ	I, II, III, III, III, IIV, V, VI, VIII, VIIII, IIX, X		
Autodesenvolvimento	desenvolver	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;							I, V	п, ш, гу, чт, vш, х	1.5	Л			
Comprometimento/ Ética	ética	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;		I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X	I, II, III, IX, X										
Organização	organização	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;	I, II, III, XIII, VIII, X	I, II, III, IV, V, VI, VIII, IX, X		I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X			F	I, II, III, IV, VI, VIII, IX, X					I, II, III, V, VII, X
Compartilhar conhecimento	conhecimento	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;	I, II, V, VI, VIII, IX, X												
Análise e Solução de problemas	resolução/ problema	Art. 2°, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;		I, Ш, VШ, Х											
Ter visão estratégica	visão	Art. $\mathcal{Z}$ , inciso V - fomentar a transformação digital;						II, IV, VI, VIII, X							
Negociação		Art. 2°, inciso IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;													
3								Obj	Objetivos do PGD	PGD					
			ambiental na administração pública federal	X-contribuir para a sustentabilidade	IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	V-fornentar a transformação digital	IV-incentivar a cultura da inovação	III-otimizar a gestão dos recursos públicos		II-estimular a cultura de planejamento institucional	melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na

	;					Desnosta	Doenactas Entravictadas _ comnatâncias v ahiativas da DCD	amos - sol	ofônciac v	ohietivos	do PCD			3
Competências gerenciais	Analise Qualitativa (CDH. AFC. Análise de	Relação a ser veril												
Barros e Hoffmann	Similaridade, Nuvem)	do PGD	Ent14	Ent15	Ent16	Ent17	Ent18	Ent19	Ent20	Ent21	Ent22	Ent23	Ent24	Ent25
Autoconhecimento e adaptabilidade	autoconhecimento	Art. 2°, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal:	IV, V, X					VIII						IV, V
Construção/ desenvolvimento de equipes	desenvolver/ equipe	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;				VI, VII			VIII, IX					
Desenvolvimento dos empregados	desenvolver	Att. 2°, inciso IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;	Silva en						II, IV, VIII					
Estabelecimento de metas	meta	Art. 2°, inciso II - estimular a cultura de planejamento institucional;												
Orientação para resultado	orientar/ resultado	Art. 2º, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;						I, II, III, IV, V, VII, X						
Planejamento	planejar' planejamento	Art. 2°, VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;		П, Ш	П	1, п, VIII	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X							П
Visão Sistêmica	Visão	Art. 2°, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;	-	І, V, VШ										
								Objetivos do PGD	lo PGD					
			federal	X-contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública	IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	V-fomentar a transformação digital	IV-incentivar a cultura da inovação	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	II-estimular a cultura de planejamento institucional	foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com

Competências gerenciais	Análise Qualitativa	Relação a ser veri				Resposta	Respostas Entrevistados - competências x objetivos do PGD	idos - comp	etências x	objetivos c	10 PGD		•	
Barros e Hoffmann	(CDH, AFC, Analise de Similaridade, Nuvem)	do PGD	Ent14	Ent15	Ent16	Ent17	Ent18	Ent19	Ent20	Ent21	Ent22	Ent23	Ent24	Ent25
Comunicação	comunicar/ comunicação					VIII		IV		I, VI, VII, VIII, IX			VIII	Λ
Trabalho em equipe	ednipe	Art. 2°, inciso IV - incentivar a cultura da inovação;								0.000				
Administração de conflitos/ Política	gerir/ conflito/ político	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;				VIII			VIII, IX	III, VIII, IX				
Flexibilidade	flexibilidade	Art. 2°, inciso IV - incentivar a cultura da inovação;												
Iniciativa		Art. 2°, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;												
Liderança	liderança	Art. 2°, inciso VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;	I, II, IV, VI, VII, VIII, IX	VI, VII, IX, X		VIII				IX, X				VIII
Tomada de decisão	tomada de decisão	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;				Ш			Ш, VШ, Х		п, уп	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X	П	
Autodesenvolvimento	desenvolver	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;												
Comprometimento/ Ética	ética	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;												
								Objetivos do PGD	lo PGD					
			ambiental na administração pública federal	X-contribuir para a sustentabilidade	IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	V-fomentar a transformação digital	IV-incentivar a cultura da inovação	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	II-estimular a cultura de planejamento institucional	melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na

Comnetências serenciais	Análise Qualitativa	Relacão a ser verificada com Obietivas				Respost	Respostas Entrevistados - competências x objetivos do PGD	dos - com	oetências x	objetivos	do PGD			
Barros e Hoffmann	(CDH, AFC, Análise de Similaridade, Nuvem)		Ent14	Ent15	Ent16	Ent17	Ent18	Ent19	Ent20	Ent21	Ent22	Ent23	Ent24	Ent25
Organização	organização	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;		П, Ш	П		I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X							П
Compartilhar conhecimento	conhecimento	Art. 2º, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;	Ш		VIII						III, IV, V, VIII, X			
Análise e Solução de problemas	resolução/ problema	Att. 2°, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;							IV, V, VIII					
Ter visão estratégica	visão	Art. 2°, inciso V - fomentar a transformação digital;								II,V, VII, IX			IV	VI, VII, VIII, IX
Negociação		Art. 2°, inciso IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;												
								Objetivos do PGD	do PGD					
			ambiental na administração pública federal	X-contribuir para a sustentabilidade	IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	V-fomentar a transformação digital	IV-incentivar a cultura da inovação	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	II-estimular a cultura de planejamento institucional	dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas

Fonte: A autora (2025).

A verificação desta figura permite constatar que algumas das competências do *framework* adaptado de Barros e Hoffmann foram identificadas nas análises qualitativas, enquanto outras não. Isso pode ser atribuído, ao fato de algumas competências serem mais percebidas pelos gestores que outras; ao fato de que alguns termos foram muito frequentes e apareceram em destaque por terem sido usados em diferentes contextos, enquanto outros só terem sido citados como competências importantes para cargos de gestão; ainda devido a terem sido citadas palavras com mesmo significado e/ou com significado próximo, mas com nomenclatura diferente, o que pode ter feito a frequência das palavras indicadoras da competência não ser tão grande e estas não aparecerem nas análises qualitativas.

Em casos como estes, ao se verificar a figura 9, é possível se notar se houve associação, quais associações que foram feitas entre competência e objetivo(s) do PGD, como por exemplo o ocorrido com a competência denominada iniciativa.

É importante ressaltar ainda que houve palavras identificadas nas análises qualitativas, que remontam à competência do *framework* adaptado de Barros e Hoffmann (2022),mas que, no entanto, apesar de frequentes, não foram citadas enquanto competências, por exemplo, a palavra "meta", que foi utilizada para indicar a necessidade de se relacionar o plano de trabalho às metas institucionais e ainda para explicar a competência "planejamento", denotado pela fala: "Planejamento e Organização capacidade de desenvolver e implementar planos que alinhem os objetivos da Universidade com suas metas" (Entrevistado 2), denotando ser uma competência oculta. Assim como, que houve competências que não foram citadas nas entrevistas como "negociação" e "trabalho em equipe", embora tenham sido identificadas na literatura como importantes (Jais, Yahaya e Ghani, 2021; Morris e Mo, 2023). Quanto a estas competências que não foram mencionadas nas entrevistas, ao se observar a figura 9, verifica-se que não foi apurada relação entre essas competências e objetivos do PGD;

Referente à proposta de mapeamento adaptada de Barros e Hoffmann (2022), cumpre destacar ainda que, excetuando-se as competências de negociação e trabalho em equipe, todas as outras competências foram mencionadas por pelo menos um dos entrevistados. Em relação à equipe, os entrevistados abordaram apenas aspectos relacionados à gestão.

Quanto à competência de construção e desenvolvimento de equipe, esta foi identificada indiretamente, quando os gestores entrevistados apontaram o gerenciamento de equipe como uma competência crucial para a otimização de seu desempenho.

Embora o *framework* adaptado de Barros e Hoffmann (2022) tenha sido útil e validado, algumas modificações mereceram ser registradas aproveitando as lacunas apresentadas, contribuições demonstradas pelos participantes; uma vez que houve competências, por exemplo, que foram citadas e não estavam no modelo que serviu de base para pesquisa, como relacionamento interpessoal, empatia; assim como houve competência constante no modelo, como autoconhecimento e adaptabilidade, que apesar de citadas nas entrevistas, pelo exposto, não se observou ligação; e assim como houve competências que não foram citadas, tendo sido excluídas; e competências que foram citadas com nomenclaturas diferentes mas que, pela explicação dos entrevistados, transpareciam a mesma essência.

Assim, a figura 10 abaixo demonstra as alterações feitas num primeiro momento: competências que foram unidas por ter significado similar; as competências que foram separadas; as competências que foram citadas e não constavam no modelo *framework* adaptado de Barros e Hoffmann (2022).

Figura 10 Percepção dos entrevistados – relação e validação das competências gerenciais na universidade pública

						u	niversi	dade pública			
	2	Ent13				VI, VII, VIII, IX			I, П, ПП, V, VП, X		I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas
		Ent12		IV, V		ΠV					dos órgãos e entidades da administração pública federal
		Entll									II-estimular a cultura de planejamento institucional
	pgd op	Ent10		Ν					Т'П'Ш		
	x objetivos	8 Ent9							电压风		III-otimizar a gestão dos recursos públicos
	npetências	t7 Ent8		7		f, VII, II, IX, X			1, П, Ш, Ш, 1, VП, VI, VI, VШ VШ, IX, X	do PGD	IV-incentivar a cultura da inovação V-fomentar a transformação digital
	Respostas Entrevistados- competências x objetivos do pgd	Ent6 Ent7		VI		VI, VII, VIII, IX, X			п, уп,	Objetivos do PGD	VI-atrair e reter talentos na
	stas Entrev	Ent5 F			1, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X						administração pública federal  VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho
	Respo	Ent4			Į V V				I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX,		VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos individuos
		Ent3									IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes
		Ent2							I, II, III, III, IV, IV, VII, VIII, IX, X		X-contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública
		Entl		IV, V, VI					а V.П. П., А. Х. Х.		federal
	Relação a ser verificada	com Objetivos do PGD	Art. 2°, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;		Art. 2°, inciso IV - incentivar a cultura da inovação;	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos individuos;	Art. 2°, inciso II - estimular a cultura de planejamento institucional;	Art. 2º, inciso I - promover a gestão onentada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;	Art. 2º, VIII - contribuir para 1, II, III, o dimensionamento da força VII, VIII, de trabalho; X		
	Análise Qualitativa	(CDH, Ar C, Anause de Similaridade, Nuvem)		inovação/ criatividade	flexibilidade	desenvolver/ equipe	meta	orientar/ resultado	planejar/ planejamento		
	Competências	gerenciais barros e Hoffmann	Adaptabilidade		Flexibilidade	Construção/ desenvolvimento de equipes	Estabelecimento de metas	Orientação para resultado	Planejamento		
Comnetências citadas	pelos entrevistados que	nao estavam no modelo adaptado de Barros e Hoffmann		Criatividade e inovação/ Promocão da Inovação							

Competências citadas pelos entrevistados que	Competências	Análise Qualitativa	Relacão a cor varificada				Respo	ostas Entre	evistados-	Respostas Entrevistados- competências x objetivos do pgd	ias x objet	ivos do pg	P.			
não estavam no modelo adaptado de Barros e Hoffmann	gerenciais Barros e Hoffmann	(CDH, AFC, Análise de Similaridade, Nuvem)	com Objetivos do PGD	Ent1	Ent2	Ent3	Ent4	Ent5	Ent6	Ent7	Ent8	Ent9	Entl0 E	Ent11 E1	Entl2 En	Ent13
	Organização	organização	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;	1, II, III, III, VIII, VIII, VIII, X	I, II, III, IV, V, VI, VIII, IX, X		1, 11, 111, 111, 117, 117, 117, 117, 11			ı ı	1, II, III, III, III, IIV, VI, VIII, IX, X				п,п	I, II, III, V, VII, X
	Visão Sistêmica	7.15 ã O	Art. 2°, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria confuua das entregas dos órgãos e entidades da administação pública federal;													
Saber executar Saber avaliar		executar avaliar														
Gestão/ gerenciamento de Recursos (gestão de tempo, finanças; competência orçamentária e financeira)		gestão/ gerenciamento			I, II, III, III, IV, V, VI, VII, VIII, VIII, VIII, VIII, X					Ш, X				Ħ	п, уп	
	Ter visão estratégica	visão	Art. 2°, inciso V - fomentar a transformação digital;						П, ГV, VI, VШ, X							
	Desenvolvimento dos empregados	desenvolver	Art. 2°, inciso IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;													
	Autodesenvolvimento	desenvolver	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos individuos;							I, V V	п, ш, гv, vi, vш, х		ИШ			
									Objet	Objetivos do PGD	_					
				sustentabilidade ambiental na administração pública federal	participantes  X-contribuir para a	individuos  IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos individuos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	inovação V-fomentar a transformação digital	públicos IV-incentivar a cultura da	III-otimizar a gestão dos recursos	II-estimular a cultura de planejamento institucional	pública federal	resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em

Competencias citadas pelos entrevistados que	Competências	Análise Qualitativa	Ralacão a car trarificada				Resp	ostas Enti	revistados	- competê	Respostas Entrevistados- competências x objetivos do pgd	etivos do p	pgq			
não estavam no modelo adaptado de Barros e Hoffmam	gerenciais Barros e Hoffmann	(CDH, AFC, Análise de Similaridade, Nuvem)	com Objetivos do PGD	Entl	Ent2	Ent3	Ent4	Ent5	Ent6	Ent7	Ent8	Ent9	Ent10	Ent11	Ent12	Ent13
	Autoconhecimento	autoconhecimento														
	Comunicação junto à equipe/ Capacidade de diálogo/ comunicação eficaz	comunicar/ comunicação	Art. 2º, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;	IV, VII, IX, X	1, II, III, III, IV, V, VI, VII, VIII, VIII, XX		IV, VIII			п			VIII, IX	I, II, III, III, IV, V, VI, VI, VII, VI	VI, VIII, IX	I, VIII
Inteligência emocional/ capacidade socio-emocional		inteligência/ emocional									Щ, VI, VII, VIII, IX, X					IV, IX
Relacionamento interpessoal Empatia		relacionamento/ interpessoal							X						XI	
	Administração de conflitos/Política	gerir/ conflito/ político	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos:						VII, VIII, IX,							
	Iniciativa		Art. 2°, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;						п, VШ, X							
Proatividade		proatividade														
Identificar potenciais/ Reconhecer habilidades dos servidores		habilidade														
									Obje	Objetivos do PGD	3.0					
				ambiental na administração pública federal	X-contribuir para a sustentabilidade	IX-contribuir para a saúde e a qualidad de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionament da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	V-fomentar a transformação digital	IV-incentivar a cultura da inovaçã	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	institucional	II-estimular a cultura de planejamento	foco na melhoria contínua das entrega dos órgãos e entidades da administraçã pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, cor

Competências citadas pelos entrevistados que	Competências	Análise Qualitativa	Relacão a cer verificada				Resp	ostas Entr	evistados-	Respostas Entrevistados- competências x objetivos do pgd	cias x obje	tivos do p	pā			
não estavam no modelo adaptado de Barros e Hoffmann	gerenciais Barros e Hoffmann	(CDH, AFC, Análise de Similaridade, Nuvem)	com Objetivos do PGD	Entl	Ent2	Ent3	Ent4	Ent5	Ent6	Ent7	Ent8	Ent9	Ent10	Ent11	Ent12	Ent13
	Liderança	liderança	Art. 2°, inciso VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;		т, п. ш. IV, V, VI, VII, VIII, IX, X						I, II, III, II VI, VII, N VIII, X	I, IV, V, VI, VIII, IX				
	Tomada de decisão	tomada de decisão	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;	III, V.	1, п, ш, vп, vлп, 1 X	і.п.т. vii.vii і.п.vii vii.vii х		1, Ш, VІ, VІІ, VІІ, VІІІ	I, II, III, V	н	I, II, III, IV, VI, VIII, X	п п		Т, П, П, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X		
	Análise e Solução de problemas	resolução/ problema	Art. 2°, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;		I, Ш, VШ, X											
Compromisso institucional		compromisso		III, VII, VIII, IX, X												
Responsabilidade		responsabilidade				IL VII. VIII. IX, X									I, III, X	
	Comprometimento/ Ética	ética	Art 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho instructional, das equipes e dos individuos;		1, II, III, III, IV, V, VI, VIII, VIII, VIII, VIII, VIII, X	I, II, III, III, IX, X										
	Conhecimento acerca do cargo/ Domínio Técnico	conhecimento	Art 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos individuos	I, II, V, VI, VIII, IX, X												
Domínio da Tecnologia Práticas sustentáveis		tecnologia				N										
									Obje	Objetivos do PGD	0					
				sustentabilidade ambiental na administração pública federal	X-contribuir para a	individuos  IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	inovação V-fomentar a transformação digital	IV-incentivar a cultura da	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	planejamento institucional	II-estimular a cultura de	evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em

Competências citadas pelos entrevistados que não	Competências	Análise Qualitativa	Relação a ser verificada			Respostas	Entrevista	dos- com	Respostas Entrevistados- competências x objetivos do pgd	jetivos do p	pād		
estavam no modelo adaptado de Barros e	gerenciais Barros e Hoffmann	(CDH, AFC, Analise de Similaridade, Nuvem)	com Objetivos do PGD	Entl4 Entl5	Ent16	Ent17	Ent18	Ent19	Ent20 En	Ent21 Ent22	22 Ent23	Ent24	Ent25
	Adaptabilidade		Art. 2º, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;										IV, V
Criatividade e movação/ Promoção da Inovação		inovação/ criatividade			IV, V	IV, V							
	Flexibilidade	flexibilidade	Art. 2°, inciso IV - incentivar a cultura da inovação										
	Construção/ desenvolvimento de equipes	desenvolver/ equipe	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos individuos			VI, VII			VIII, IX				
	Estabelecimento de metas	meta	Art. 2°, inciso II - estimular a cultura de planejamento institucional;										
	Orientação para resultado	orientar/ resultado	Art. 2º, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração					I, II, III, IV, V, VII, X					
	Planejamento	planejar/ planejamento	pública federal; Art. 2°, VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;	П, Ш	н	1 п. ип. и	I, II, III, III, IV, VI, VII, VIII, IX						п
								Objetivos do PGD	PGD				
				X-contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal	IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	IV-incentivar a cultura da inovação V-fomentar a transformação digital	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	II-estimular a cultura de planejamento institucional	contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhona

competencias citadas penos entrevistados que não	Competências	Análise Qualitativa	Relação a ser verificada		-	Respostas	Entrevist	dos-com	Respostas Entrevistados- competências x objetivos do pgd	bjetivos d	pād o		
estavam no modelo adaptado de Barros e	gerenciais Barros e Hoffmann	(CDH, Ar C, Analise de Similaridade, Nuvem)	com Objetivos do PGD	Entl4 Entl5	5 Ent16	Ent17	10 10	Ent19	Ent20 E	Ent21 E	Ent22 Ent23	3 Ent24	Ent25
	Organização	organização	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;	шш	н		I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX,						п
	Vīsāo Sistêmica	71.5ão	Att. 2°, inciso I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;	I, V. VIII	Ħ								
Saber executar		executar					I, Ш, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X						
Saber avaliar		avaliar					1, III, V, VI, VII, VIII, IX, X						
Gestão/ gerenciamento de Recursos (gestão de tempo, finanças; competência orcamentária e financeira)		gestão/ gerenciamento				Ħ	1						ц, Ш, VII
	Ter visão estratégica	visão	Art. 2°, inciso V - fomentar a transformação digital;						II (V	II, V, VII, IX		IV	VI, VII, VIII, IX
	Desenvolvimento dos empregados	desenvolver	Art. 2°, inciso IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;					505.27	П, ГV, VШ				
							2000	Objetivos do PGD	o PGD				
				X-contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal	IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	IV-incentivar a cultura da inovação V-fomentar a transformação digital	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	II-estimular a cultura de planejamento institucional	melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na

Competencias citadas peios entrevistados que não	Competências	Análise Qualitativa	Relacão a ser verificada			Respostas	Entrevista	dos- comp	stências x ol	Respostas Entrevistados- competências x objetivos do pgd	pg		
estavam no modelo adaptado de Barros e Hoffman	gerenciais Barros e Hoffmann	(CDH, AFC, Análise de Similaridade, Nuvem)	com Objetivos do PGD	Ent14 Ent15	Ent16	Ent17	Ent18	Entl9 1	Ent20 En	Ent2l Ent22	2 Ent23	Ent24	Ent25
	Autodesenvolvimento	desenvolver	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e										
	Autoconhecimento	autoconhecimento	dos individuos:	IV, V, X				ΛШ					
	Comunicação junto à equipe/ Capacidade de diálogo/ comunicação eficaz	comunicar/ comunicação	Art. 2°, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;			ШЛ		IV	I, VII,	1, VI, VII, VIII, IX		М	>
Inteligência emocional/ capacidade socio-emocional		inteligência/ emocional										IX, VIII	
Relacionamento interpessoal Fernatia		relacionamento/ interpessoal								I, VI, VIII, IX	. ×	X	
was deep	Administração de conflitos/Política	gerir/ conflito/ político	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;			ШЛ		Δ	VIII, IXI, III,	Щ, VЩ, IX		1	
	Iniciativa		Art. 2º, inciso I - promover a gestão orientada a resultados. baseada em evidências, com foco na melhoria continua das entregas dos órgãos e entúades da administração pública federal;										
Proatividade		proatividade			VI, VII, VIII								1, п. уш
								Objetivos do PGD	PGD				
				X-contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal	IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	IV-incentivar a cultura da inovação V-fomentar a transformação digital	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	II-estimular a cultura de planejamento institucional	melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na

entrevistados que não gerenciais Barros e		Relação a ser verificada			-	Respostas	Entrevist	ados- com	8 -	bjetivos do	_	l ⊢	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
Hoffmann	$\neg$	com Objenvos do FGD	Ent14	Ent15	Ent16	Ent17	Ent18	Ent19	Ent20 E	Ent2l En	Ent22 Ent23	Ent24	Ent25
	habilidade								I, Ш, VI, VII, VIII		1, II, III, III, III, III, III, III, II		
Liderança	liderança	Art. 2°, inciso VI - atrair e reter talentos na administração pública federal:	I, II, IV, VI, VII, VIII, IX	VI, VII, IX, X		ΠV			н	K, X	i i		М
Tomada de decisão	tomada de decisão	Art. 2°, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;				Ħ			Щ, VЩ,	ΞÍ	I, II, III, II, VII VI, VI, VII VII, VIII, VIII, IX	Ħ	
Análise e Solução de problemas	de resolução/ problema	Art. 2°, inciso X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal;							IV, V,				
	compromisso responsabilidade												
Comprometimento/ Ética	o/ ética	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos.											
Conhecimento acerca do cargo/ Domínio Técnico	ca o conhecimento	Art. 2°, inciso VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos individuos	Ħ		ΠΛ					Ħ, ', ', ', ', ', ', ', ', ', ', ', ', ',	Щ, IV, V, VЩ, X		
	tecnologia				×							>	
								Objetivos do PGD	do PGD				
			ambiental na administração pública federal	X-contribuir para a sustentabilidade	IX-contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	VIII-aprimorar o desempenho institucional das equipes e dos indivíduos	VII-contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	VI-atrair e reter talentos na administração pública federal	IV-incentivar a cultura da inovação V-fomentar a transformação digital	III-otimizar a gestão dos recursos públicos	II-estimular a cultura de planejamento institucional	foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	I-promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com

Fonte: A autora (2025).

Inicialmente, foram citados como competências, no total, 48 termos e/ou expressões. No entanto, após verificação das sobreposições, daqueles termos/ expressões que não seriam competências e dos que não foram identificados nas análises; e de se verificar que existiam competências consideradas uma só no framework adaptado de Barros e Hoffmann (2022), mas que deveriam ser separadas conforme percepção do exposto nas entrevistas; o número de competências consideradas diminuiu para 37, que constam na Figura 10 acima.

Da análise da figura 10, em relação ao *framework* original, depreende-se que enquanto Barros e Hoffmann (2022) trataram autoconhecimento e adaptabilidade como uma única competência, os entrevistados as consideraram como competências distintas e necessárias, sendo inclusive mencionadas por diferentes participantes. Ademais, a referida figura, demonstra relações que foram percebidas entre competências a partir das colocações dos entrevistados; estando as competências que tiveram relações entre si percebidas com mesma cor. Captou-se do exposto pelos gestores, relações entre as competências (que foram coloridas com mesma cor), expressas no sentido de uma explicar, conceituar e/ou complementar outra.

Ainda em relação a figura 10, não consta nela termos/expressões citados pelos entrevistados como competência, mas que foram desconsiderados como competência, a saber: experiência; eficiência; motivação; bem-estar acordo com os motivos a seguir:

A experiência foi desconsiderada visto que de acordo com Fleury e Fleury (2001), Le Boterf entende a competência como resultado da intersecção de três eixos: a formação da pessoa (incluindo sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional, assim, capta-se que a experiência não seria uma competência em si, mas um elemento que contribui para formação de competências. Este entendimento é corroborado, ainda, pelo exposto por Amaro (2008, p.97) que informa: "competência ficou definida como um conjunto de atributos ligados a personalidade, conhecimentos, habilidades, valores e experiências que, articulados, mostram o âmbito possível do desempenho.

A eficiência também foi desconsiderada, pois depreende-se do artigo de Gomes, Barbosa e Cassundé (2021) que a eficiência se configura num resultado da competência, e não como uma competência em si; já que elas informam que a gestão por competências privilegia o desenvolvimento de habilidades individuais e

reconhece a influência das pessoas sobre a eficiência organizacional. Similarmente, a motivação também representa um resultado esperado, uma vez que White (1959) apud Salman, Ganie e Saleem (2020) informou o conceito de competências como sendo os atributos de personalidade necessários para um desempenho superior e alta motivação. Quanto à expressão "bem estar e cuidado" não foi considerada competência em si, pois uma competência necessita ter elementos mensuráveis, então seria melhor classificada como resultado esperado, um resultado da aplicação de competências.

Já os termos" assertividade", "sensibilidade", "ser autodidata", "autogestão" foram desconsiderados por não terem sido verificados nos resultados das análises qualitativas, o que transparece que, ainda que sejam importantes, esses termos foram citados de maneira menos frequente, pontual.

Quanto aos termos/expressões considerados competências e mantidos na figura 10, por sua vez, é possível se observar que foram identificados nas análises qualitativas e constavam no *framework* adaptado de Barros e Hoffmann (2022): Desenvolvimento dos empregados, estabelecimento de metas, planejamento, comunicação, administração de conflitos/política, flexibilidade, comprometimento/ética, conhecimento; construção/desenvolvimento de equipes; orientação para resultado; organização; visão sistêmica; ter visão estratégica; autodesenvolvimento; autoconhecimento; liderança; tomada de decisão; análise e solução de problemas.

Além disso, é possível se observar que houve competências que constavam no framework adaptado de Barros e Hoffmann (2022), foram citadas, mas não apareceram nas análises qualitativas, são elas: adaptabilidade; iniciativa. E que houve termos/expressões citadas como competências, mas não estão no modelo de mapeamento adaptado de Barros e Hoffmann (2022) e apareceram nas análises qualitativas: criatividade inovação; saber saber е executar: avaliar; Gestão/gerenciamento de Recursos; inteligência emocional; relacionamento interpessoal; proatividade; identificar potenciais/reconhecer habilidades dos servidores; compromisso institucional; responsabilidade; domínio de tecnologia; práticas sustentáveis. Assim como houve um termo que foi citado como competência, mas não estava no referido modelo nem foi identificado nas análises qualitativas, a saber: empatia.

As competências informadas pelos entrevistados como importantes estão em concordância com as competências referenciadas na literatura existente para servidores/gestores públicos. Conforme mencionado por um dos entrevistados, Entrevistado 21, e concorda-se com o exposto, todo servidor é um potencial gestor, uma vez que pode vir a assumir cargos e uma vez que embora não exerça a gestão de pessoas, com o PGD tem que planejar seu tempo, a execução de suas tarefas.

Assim, para efeito comparativo entre as competências citadas nas entrevistadas como importantes para o cargo de gestor e as informadas pela literatura, com relação a estas foram consideradas as competências tidas como importantes tanto para o cargo de gestor quanto para servidores públicos. As competências mapeadas para o cargo de gestor, constantes na Figura 10, em sua maioria, encontram respaldo na literatura, conforme a seguir:

Jais, Yahaya e Ghani (2021), em sua pesquisa, examinaram competências de liderança para instituições de ensino superior na Malásia e apontaram que o framework de competências de liderança para instituições de ensino superior seria composto por cinco clusters que incluem as seguintes competências essenciais: autoconfiança, empatia, comprometimento organizacional, valores e ética, pensamento conceitual e analítico, capacidade de tomada de decisão, planejamento e organização, trabalho em equipe, liderança de equipes, gestão da diversidade, adaptabilidade, gestão de mudanças, networking, construção de relacionamentos, orientação para resultados, iniciativa, comportamento proativo e busca de informações.

Morris e Mo (2023), por outro lado, no contexto de universidades públicas chinesas, identificaram que as competências profissionais demandadas dos professores de inglês incluíam habilidades de comunicação, negociação, colaboração, pensamento abstrato e capacidade de aprendizagem, especialmente necessárias para interação com diferentes stakeholders como advogados, sindicatos, médicos e gestores municipais.

Ainda no âmbito do setor público, Hondeghem e Vandenabeele (2005) expressaram que valores institucionais como racionalidade, capacidade de gestão e aptidões técnicas são determinantes para o comportamento dos servidores públicos, devendo ser considerados na forma como as instituições definem e avaliam a atuação de seus profissionais.

Pode-se dizer que a literatura especializada apresenta convergências significativas quanto às competências gerenciais essenciais. A capacidade de comunicação aparece tanto nos estudos de Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) quanto nas análises de Andersen e Andersen (2007); Fernandes, Bitencourt e Comini (2021). Já o trabalho em equipe, por exemplo, é destacado por diversos autores (Sant'Anna, Moraes e Kilimnik, 2005; Andersen e Andersen (2007); Jais, Yahaya e Ghani, 2021) como competência fundamental.

Andersen e Andersen (2007) indicam que novas estruturas organizacionais demandam que gestores desenvolvam competências em áreas como cooperação, comunicação e processos decisórios, além de assumirem responsabilidades gerenciais como planejamento e priorização do trabalho em equipe.

Nesta pesquisa, por sua vez, a comunicação foi apontada como uma competência necessária ao cargo de gestor, mas com relação ao trabalho em equipe, nas entrevistas ficou denotada a importância de se gerenciar equipe, não de se trabalhar em equipe conforme conceituam Barros e Hoffmann (2022) "Disponibilidade de se integrar e compartilhar com outras pessoas a realização de responsabilidades e o alcance de objetivos, a partir de uma postura profissional, porém participativa e colaborativa".

À exceção da competência de negociação e a de trabalho em equipe que não foram citadas, com relação aos conceitos das demais competências, os entrevistados, em sua maioria, manifestaram, quanto às competências que julgavam importantes, um entendimento similar, quanto aos conceitos destas, ao contido no framework adaptado de Barros e Hoffmann (2022). Entretanto, também houve situações em que alguns entrevistados, em suas falas, não expressaram claramente os conceitos das competências que julgavam importantes; bem como situações em que foram citadas e conceituadas competências que não constavam no referido framework.

Dando prosseguimento, quanto às competências de orientação para resultados e a capacidade de liderança, elas também apareceram de maneira recorrentes na literatura, tendo sido enfatizadas tanto por Jais, Yahaya e Ghani (2021) quanto por Fernandes, Bitencourt e Comini (2021), sendo que estes últimos encontraram estas competências em mais de 90% das organizações estudadas. Já o planejamento e a organização são citados por (Fernandes, Bitencourt e Comini, 2021). Estas competências de igual modo foram evidenciadas na presente pesquisa.

Fernandes, Bitencourt e Comini (2021), no contexto brasileiro, investigaram o alinhamento estratégico dos modelos de gestão por competências em 95 organizações brasileiras líderes em seus respectivos segmentos, o estudo revelou que as competências mais presentes nos modelos de gestão foram: Direção Estratégica/Visão Estratégica Integrada (96% dos casos); Orientação para Liderança/Gestão Resultados (93%);de Pessoas (92%);Planejamento. Organização e Controle/Gestão de Recursos e Tempo (78%); Construção de Relacionamentos (74%), verificada também como uma competência importante no estudo de Jais, Yahaya e Ghani (2021); Trabalho em Equipe (66%), Criatividade e Inovação (65%),(65%)Orientação para 0 Cliente е Gestão do Conhecimento/Autodesenvolvimento e Aprendizagem (62%).

Fernandes, Bitencourt e Comini (2021) destacaram ainda que competências como Tomada de Decisão (52%), Foco em Qualidade (49%), Gestão de Mudanças (48%), Negociação (46%), Comunicação (31%) e Saúde, Segurança e Meio Ambiente (15%) apareceram com menor frequência nos modelos analisados. E ressaltaram que essas competências foram identificadas independentemente do setor de atuação das organizações, evidenciando uma tendência à padronização dos modelos. A grande maioria destas competências foi evidenciada nas entrevistas com os gestores no presente estudo, entretanto ao contrário do resultado obtido por estes autores, nesta pesquisa a competência de "comunicação" apareceu em destaque nas análises qualitativas, tendo sido muito percebidas pelos gestores como importante. Inclusive, ao se verificar com os entrevistados quais aquelas que julgavam, por serem muito importantes, prioritárias para serem adquiridas ou desenvolvidas por não estarem presentes ou não estarem bem desenvolvidas as mais citadas foram: tomada de decisão, planejamento, conhecimento, liderança e comunicação.

Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005), por sua vez, através de uma extensa revisão das abordagens anglo-americana e francesa sobre competências, identificaram, utilizando a técnica de análise de conteúdo por categoria proposta por Richardson et al. (1985), quinze competências mais reiteradamente requeridas aos profissionais da área de Administração: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar

em equipes; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora. O estudo foi realizado com 654 profissionais de diferentes níveis hierárquicos (gerencial, técnico e staff) atuantes tanto em organizações privadas quanto estatais.

Do exposto pelos entrevistados e constante na literatura, depreende-se que há uma variedade de competências que são necessárias ao cargo de gestor. Ainda, que o desenvolvimento de competências gerenciais no setor público requer processos sistemáticos de transferência e integração de conhecimentos (Li, Clark e Sillince, 2016), forte orientação para responsabilidade social nas práticas gerenciais (Pavlyshyn *et al.*, 2021), apoio de *stakeholders* externos e envolvimento ativo da gestão central para implementação efetiva de medidas de desempenho (Wang e Berman, 2001), bem como uma gestão centrada nas pessoas com foco em motivação e comunicação efetiva para garantir qualidade sustentável na prestação dos serviços (Waswa e Katana, 2008).

Considerando que de acordo com Gomes, Barbosa e Cassundé (2021), a gestão por competências caracteriza-se por ser um modelo amplamente descentralizado que considera essencial a existência de mecanismos de avaliação de desempenho, destarte, será analisada a conexão entre as competências consideradas essenciais para a função de gestor e os objetivos do PGD.

## 4.2.3 Categoria de análise 3 - Objetivos PGD

No que tange a 3ª categoria verificada, representada pela classe 6, de acordo com a CHD, tem-se que ela representa os objetivos do PGD, apresentando as relações que foram feitas pelos entrevistados entre as competências e os objetivos do PGD, o que se espera alcançar com o programa.

A gestão por competências caracteriza-se por ser um modelo amplamente descentralizado que considera essencial a existência de mecanismos de avaliação de desempenho. Diferentemente do modelo tradicional de gestão, que enfatiza uma abordagem taylorista buscando "a pessoa certa para o lugar certo", a gestão por competências privilegia o desenvolvimento de habilidades individuais e reconhece a

influência das pessoas sobre a eficiência organizacional (Gomes; Barbosa; Cassundé, 2021).

Neste contexto, a competência individual não pode ser reduzida apenas a um conhecimento específico ou *know-how*, mas deve ser compreendida como resultado da intersecção de três elementos: a biografia e socialização da pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. Essas competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou outra organização (Fleury; Fleury, 2004).

Brandão e Guimarães (2001) destacam que competências e desempenho são conceitos interdependentes, uma vez que o desempenho representa a manifestação concreta das competências do indivíduo, sendo o resultado alcançado, em última instância, a própria expressão de sua competência. Os autores enfatizam que o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

O Programa de Gestão e Desempenho requer que os resultados sejam mensuráveis, sendo esta a única condição obrigatória para que uma atividade seja incluída no programa, independentemente de sua natureza, seja ela de gestão, suporte, assessoria, ensino, pesquisa, extensão, fiscalização, controle, regulação ou projetos (Portela, 2024). O modelo prioriza tarefas integrais e complexas, que exigem dos indivíduos a capacidade de pensar e executar simultaneamente várias atividades, enfatizando a construção do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos institucionais.

Assim, nesta pesquisa foram investigadas além das competências individuais orientadas para o Programa de Gestão e Desempenho, qual seria a relação entre estas e os objetivos do PGD (referentes aos incisos I a X da Instrução Normativa SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023) em uma universidade pública federal, a partir da percepção de gestores. Com relação as principais relações observadas depreendidas das respostas dos participantes, tem-se que:

Das relações sugeridas entre competência e objetivo do PGD; e as que foram apuradas nas entrevistas com os gestores, apenas duas não foram confirmadas de pronto que foram às referentes as competências de "desenvolvimento dos empregados" com o inciso IX (contribuir para a saúde e a

qualidade de vida no trabalho dos participantes) e a "iniciativa" com o iniciso I (promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal).

Ademais, foi apontado que a competência flexibilidade contribuiria com todos os objetivos do PGD, em especial, denotou-se sua relação com o objetivo do PGD de contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes (inciso IX). Souza (2023), no entanto, informa que o Programa de Gestão e Desempenho apresenta possíveis consequências para a saúde ocupacional dos servidores em duas dimensões principais: primeiro, a dispersão dos locais de trabalho dificulta a identificação e o monitoramento dos riscos ambientais; segundo, o modelo de gestão fortemente orientado ao controle processual e alcance de metas pode gerar impactos negativos sobre a saúde psicológica dos trabalhadores. Ainda foram denotadas outras relações referente a este objetivo, a exemplo da dele com a competência de relações interpessoais, assim como com a de de gestão do tempo.

Quanto ao objetivo de aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos(inciso VIII), as principais associações feitas foram a competências de gestão estratégica, liderança e tomada de decisão. O que deixa claro a importância do papel das competências do gestor para efetividade da equipe e, consequentemente, otimização do desempenho organizacional. O estudo de Morris e Mo (2023) informa que a ausência de oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira, aliada a metas consideradas inatingíveis e um sistema que privilegia a produção acadêmica em detrimento das atividades de ensino, pode levar à desmotivação, perda de confiança e questionamento do valor profissional, impactando negativamente o desempenho dos professores.

Outrossim, os entrevistados também relacionaram as competências de autodesenvolvimento, comunicação a este objetivo de aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos. Conforme se verifica na literatura, no estudo de Morris e Mo (2023), a ausência de *feedback* construtivo e de avaliações significativas de desempenho foi um fator desmotivador para os servidores, que buscavam orientação clara sobre seu desenvolvimento profissional na instituição pública.

As competências de gestão estratégica, liderança, tomada de decisão também foram associadas aos objetivos de: promover a gestão orientada a

resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal (inciso I); estimular a cultura de planejamento institucional (inciso II); otimizar a gestão de recursos públicos (inciso III); contribuir para o dimensionamento da força de trabalho (inciso VII) e contribuir para sustentabilidade ambiental na administração pública federal (inciso x)como se pode observar, na Figura 10.

As falas dos entrevistados denotaram que muitas das competências individuais indicadas como importantes para cargos de gestão perpassam por todos os objetivos, embora a depender do objetivo essa ou aquela impacte mais. Por exemplo, observou-se uma ênfase maior, com relação ao objetivo do inciso II (estimular a cultura de planejamento institucional) para a competência de planejamento.

Ademais, o exposto é corroborado com a fala do entrevistado 11 que informa: "Eu acho que uma delas pode auxiliar em vários dos objetivos. Ela não é vinculada a uma competência a um objetivo, uma competência pode derivar e auxiliar na concepção de vários objetivos"; assim como também informa que: "Algumas um pouco mais, muito vinculadas e outras de alguma forma influenciam".

Com relação ao objetivo de atrair e reter talento (inciso VI), destaca-se além das competências de planejamento e organização, a competência de comunicação.

Com relação aos objetivos de incentivar a cultura da inovação (inciso IV) e fomentar a transformação digital (inciso V), destaca-se a competência de criatividade e inovação, adaptabilidade e domínio da tecnologia, embora outras competências tenham sido relatadas. Ao contrário dos entrevistados que informaram a relação destes incisos com a inovação, considerando-a uma competência, Barros e Hoffmann (2022) indicam que o termo não deveria ser considerado competência individual, visto que representa um resultado organizacional. Ainda assim, nesta pesquisa, manteve-se a criatividade e inovação como competência baseado nos resultados de outros estudos como de Fernandes, Bitencourt e Comini (2021) e objetivos do PGD.

Do exposto por Portela (2024), depreende-se que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) atua como indutor da melhoria de gestão ao promover mudanças significativas em quatro aspectos fundamentais: no planejamento, ao exigir uma rotina sistemática de definição de objetivos e metas; na execução, permitindo ajustes e adaptações conforme necessário; no monitoramento, através

da coleta e análise contínua de dados sobre o progresso das atividades; e no feedback, que possibilita a retroalimentação do processo tanto na perspectiva individual quanto coletiva, contribuindo para o aprendizado organizacional.

Dessa forma, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) demanda das lideranças um conjunto de competências específicas para sua efetiva implementação e gestão, alinhadas as fases do seu ciclo. Como captado do trabalho de Portela (2024), na fase de planejamento, os gestores necessitam desenvolver habilidades de planejamento operacional, com foco no alinhamento de objetivos, recursos e prazos. Enquanto que durante a execução, precisam demonstrar flexibilidade e capacidade de adaptação, realizando ajustes nos planos de trabalho quando necessário, seja por eventos externos ou por recalibragem das entregas planejadas.

Ainda, na etapa de monitoramento, necessitam de competências relacionadas ao acompanhamento sistemático das entregas, incluindo a coleta e análise de dados para avaliação do progresso. E, por fim, na fase de *feedback*, os gestores devem demonstrar capacidade de fornecer devolutivas construtivas, tanto na perspectiva do processo quanto do desenvolvimento individual.

Dito isto, considerando-se o disposto na literatura, observando-se a relação entre as competências e o PGD informada pelos participantes da pesquisa, é possível se verificar que o modelo adaptado de Barros e Hoffmann (2022) foi validado, uma vez que as associações a serem verificadas foram evidenciadas. Entretanto, é possível se verificar também que as relações constatadas não são tão lineares, simples, de uma competência para um objetivo.

Dessa forma, embora a partir dos resultados das entrevistas com os gestores, tenha-se percebido que o *framework* adaptado de Barros e Hoffmann (2022) foi corroborado, tendo servido de base para o mapeamento das competências; uma vez que os entrevistados apresentaram contribuições, oportunidades de melhorias, verificou-se que o referido modelo necessitava de adequações, sendo sugerido novo *framework*, principalmente, devido ao fato dos achados denotarem que mais de uma competência influenciam em cada objetivo, com todas as competências informadas como importantes para o cargo de gestor contribuindo para o alcance dos objetivos do Programa de Gestão e Desempenho de modo geral; embora a depender do objetivo, a contribuição de uma competência possa ser maior em relação a outra.

Um novo *framework* fez-se necessário ainda, porque, competências de nomenclatura similar e/ou mesmo significado (conceito) foram citadas, devendo ser agrupadas; pois foram elencadas como importantes outras competências não constantes no modelo adaptado de Barros e Hoffmann (2022); pois existiu também competência do Barros e Hoffmann (2022) que não foi citada; pois houve termos que precisaram ser desconsiderados por não terem sido considerados competências ou não terem sido identificados nas análises qualitativas neste estudo; e, porque conforme exposto por Dutra (2017), o número sugerido de competências individuais fica entre 7 e 12, visto que 7 proporciona uma margem de segurança, e um número superior a 12 pode resultar em sobreposição, redundância de competências.

Assim, ao se realizar as adequações com base nas contribuições advindas das percepções dos gestores do órgão estudado, no exposto pela literatura, nos objetivos do PGD, tem-se o *framework* de acordo com a Figura 11. Ressalta-se que o novo *framework* foi sugerido com base em: competências validadas pela literatura, análise qualitativa e objetivos do PGD; competências validadas pela análise qualitativa.

Figura 11 *Framework* de Competências relacionadas a cargos de gestão orientadas para o PGD



Fonte: A autora (2025).

Depreende-se da figura acima que o novo *framework* foi estruturado em 8 grupos de competência. E que foram consideradas para compor este *framework* competências que se destacaram nas análises qualitativas como: gestão, conhecimento, comunicação, flexibilidade.

Ademais, a verificação desta figura também aponta que algumas competências foram mantidas, apesar de estarem em menor destaque nas análises qualitativas, por sua relevância na literatura e/ou alinhamento aos objetivos do PGD, como por exemplo: adaptabilidade, autoconhecimento, desenvolvimento, relacionamento interpessoal, ética.

Outras competências que também foram mantidas, apesar de estarem em menor destaque nas análises qualitativas, por sua relevância na literatura e/ou alinhamento aos objetivos do PGD, foi a tomada de decisão e a liderança. Estas competências, embora bem citadas no contexto de competências importantes para gestores, tiveram menor destaque quando comparadas a outros termos como

"conhecimento" e "gestão", pois estes termos foram mencionados em diversos contextos diferentes (para explicar o conceito do termo "competência", ao tratar do PGD).

Para cada grupo de competências, foram incorporadas competências associadas, conforme relações identificadas pelos entrevistados, expostas de maneira direita ou indireta; de modo que é depreendido que as competências associadas complementam e/ou esclarecem o conceito da competência principal que dá nome ao grupo.

Isso posto, diferentes autores, por vezes, em seu estudo, agrupam as competências de maneira distinta. O quadro abaixo retrata estas diferenças.

Quadro 7 Grupos de Competências definidos por diferentes autores					
Autores	Grupos de competências informados				
Mendes e Tosta, 2019	Ao verificarem a lacuna entre competência requeridas às chefias				
	intermediárias da PRODEGESP/UFSB e apresentadas; indicaram as				
	seguintes categorias e competências como tendo ênfase para construção				
	de ações de capacitação.				
	-Competências Pessoais (Procurar desenvolver-se por meio da				
	capacitação).				
	-Competências de Gestão- Integração (Saber gestar a equipe				
	integralmente).				
	-Competências de Gestão- Relacionamento (Saber cobrar o melhor				
	resultado das equipes)				
	-Competências de Gestão – Liderança (Criar um ambiente de trabalh				
	saudável, propício ao desenvolvimento; Ter a sua liderança reconhecida				
	pelos seus servidores; Criar condições favoráveis (estrutura, clima,				
	materiais) para que as equipes técnicas realizem os seus trabalhos.				
	Competências de Gestão – Comunicação (Amenizar ruídos e facilitar a				
	comunicação entre os níveis organizacionais).				
Fernandes, Bitencourt	Depreendeu-se deste estudo que objetivou a verificação o alinhamento				
e Comini, 2021	estratégico dos modelos de gestão por competências implementados em				
	95 organizações brasileiras, os seguintes grupos/competências				
	-Competências empresariais (Direção Estratégica/Visão Estratégica				
	Integrada; Orientação para Resultados; Planejamento, Organização e				
	Controle/Gestão de Recursos e Tempo; Criatividade e Inovação;				
	Orientação para o Cliente; Gestão do				
	Conhecimento/Autodesenvolvimento e Aprendizagem; Tomada de				
	Decisão; Foco em Qualidade; Segurança, Saúde e Meio Ambiente.				
1	1				

	<del>-</del>
	-Competências Sociais (Liderança/Gestão de Pessoas; Construção de
	Relacionamentos; Trabalho em Equipe; Orientação/Gestão de
	Mudanças; Negociação; Comunicação.
	- Competências Técnicas: São específicas para cada negócio e
	impossíveis de pré-estabelecer.
Jais, Yahaya e Ghani,	Em seu estudo, identificaram grupos que melhor se adequam ao
2021	framework de competências de literança para instituições de ensino
	superior na malásia, a saber:
	-Efetividade Pessoal (Autoconfiança; empatia; Comprometimento
	Organizacional; valores e ética).
	-Cognição (Pensamento conceitual; Pensamento analítico; Capacidade
	de tomada de decisão; Planejamento e organização).
	-Liderança (Trabalho em equipe e liderança de equipe; Aproveitamento
	da diversidade; Liderança para mudanças/adaptabilidade).
	-Impacto e Influência (Impacto e influência; Consciência organizacional e
	ambiental; Construção de redes/relacionamentos).
	- Realização e Ação (Orientação para realização; Iniciativa e
	comportamento proativo; Busca de informações)
Garcia, 2025	Ao verificar as percepções dos gestores de uma universidade federal do
	Brasil quanto às competências para cargos de gestão orientadas para o
	PGD, constatou os seguintes grupos/competências
	Conhecimento Técnico (conhecimento acerca do cargo, acerca de
	tecnologias, práticas sustentáveis), compartilhar conhecimento.
	Conceito: Aplicar conhecimentos técnicos específicos da área de
	atuação, utilizando tecnologias e práticas sustentáveis, compartilhando
	informações para o desenvolvimento da equipe.
	Gestão estratégica (organização e planejamento, meta, visão, gestão
	para resultados, saber executar, saber avaliar, gestão de
	recursos/equipe/finanças). Conceito: Gerenciar recursos organizacionais
	de forma integrada; estabelecer metas, avaliar resultados e implementar
	ações alinhadas à visão institucional.
	Liderança (proatividade, iniciativa, identificar potenciais, criar ambiente
	favorável ao desenvolvimento) Conceito: Conduzir a equipe com
	proatividade, estimulando o desenvolvimento profissional do servidor,
	criando ambiente favorável ao alcance de resultados.
	Comunicação e Relacionamento Interpessoal (política, gerenciamento
	de conflitos, empatia, inteligência emocional) Conceito: Estabelecer
	relações profissionais construtivas, demonstrando empatia e inteligência
1	

emocional na gestão de conflitos e articulação institucional.

Tomada de decisão (resolução de problemas) Conceito: Resolver problemas organizacionais com assertividade, analisando cenários e implementando soluções efetivas.

Autoconhecimento e Desenvolvimento ( autodesenvolvimento) Conceito: Gerir o próprio desenvolvimento profissional de forma autônoma, identificando necessidades de aprendizagem e buscando aperfeiçoamento contínuo.

Flexibilidade e Adaptabilidade (criatividade, inovação) Conceito: Adaptar-se a mudanças no ambiente organizacional, propondo soluções criativas e inovadoras para desafios

Ética (responsabilidade, comprometimento institucional) Conceito: Atuar com responsabilidade e comprometimento, respeitando princípios éticos e valores institucionais

Fonte: A autora (2025).

Nesta pesquisa, a reunião de determinadas competências a determinados grupos ocorreu levando em conta, primordialmente, o resultado das análises qualitativas, considerando, o exposto pelos participantes direta ou indiretamente quanto às competências para as vinculações. As considerações realizadas (Vide Quadro 8 abaixo) auxiliaram na formulação dos conceitos constantes do Quadro 7.

Quadro 8 Rela	ções percebidas entre competências pelos entrevistados					
Entrevistado	Relações percebidas entre competências					
Entrevistado 1	"Então, a comunicação, saber se comunicar bem com a equipe, com					
	os colegas, com pessoas que, de repente, não partilham de uma					
	mesma linha política que você, saber se comunicar bem com todos,					
	em todos os momentos, também é um desafio, mas também é					
	extremamente importante para um gestor."					
	"compromisso institucional é trabalhar com ética, com respeito à					
	instituição, é aquela coisa de vestir a camisa mesmo da universidade,					
	saber que, estar frente de um cargo de gestão, a gente precisa,					
	realmente, se dedicar, às vezes, trabalhar um pouco além do horário,					
	mas é porque a universidade está precisando e a gente está em um					
	cargo de confiança que exige, é um retorno, justamente, a essa					
	confiança dada."					
	"Eu acho que, ao mesmo tempo que é um desafio, também é uma					
	grande oportunidade da gente encontrar uma outra forma de trabalhar,					
	mantendo a produtividade, mantendo a responsabilidade, o					
	compromisso com tudo que a instituição necessita."					
Entrevistado 2	"Liderança habilidade de liderar e motivar pessoas, equipes,					
	promovendo um ambiente mais produtivo e colaborativo ."					

"Gestão de recursos é conseguir administrar eficientemente os
recursos financeiros, humanos e materiais da universidade."
"Meio que, quando a gente fala de gestão de conflitos, tem um pouco
a ver mais com isso, saber trabalhar e ter sensibilidade para as
relações interpessoais."
"Eu acho que tem que também ter a capacidade de organização e de
gestão do tempo para que consiga cumprir as suas, as demandas que
são atribuídas de forma mais orgânica e sem comprometer outras
atividades"
"liderança envolve você saber, ter a habilidade de conduzir uma
equipe. Fazer ali o trabalho de motivação e de acompanhamento da
equipe."
"autoconhecimento é com relação à pessoa, ela está sempre
procurando desenvolver, se aperfeiçoar no que faz. Tanto do ponto de
vista de gestor como do ponto de vista técnico das atividades que ele
desempenha ali no cargo."
"Então, gestão de conflitos eu entendo como identificação e mediação
de conflitos para garantir um ambiente harmônico e produtivo, não
adianta a gente ter problemas, esses conflitos perpassam por
questões de ordem psicológica, de ordem financeira, de ordem
familiar, conflitos de casal, isso tudo entra dentro da rotina de trabalho,
então ter inteligência emocional para saber lidar com isso é
fundamental."
"conhecimento técnico seria dominar as políticas, as tecnologias e o
conhecimento institucional, não dá para alocar um servidor no cargo
de gestor, de alta gestão, sem que ele não possua conhecimentos
técnicos relacionados aos afazeres, que vão ser atrelados àquela
função que esse servidor ocupa."
"Outra competência individual que eu acho fundamental é o
planejamento e a organização, a gente precisa se antecipar"
"planejamento para mim seria a definição de metas e prazos claros
para cumprimento das atividades, precisa ter um cronograma
vinculado àquele planejamento para que todas as pessoas saibam o
que elas devem fazer e quando aquele trabalho precisa ser
apresentado."
"como que eu posso criar e flexibilizar essa gestão, não pode ser
uma gestão dura, não pode ser uma gestão conservadora e rígida, ele
tem que ser criativa e eu entendo criatividade como pensar fora da
caixinha, identificar oportunidades de melhoria, implementar ideias

	que aumentem e melhorem a eficiência, né, do que está sendo produzido ali pela equipe."
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Entrevistado 20	"Essa tomada de decisão pode ser incluída também. Porque é uma
	habilidade importante. Já está como exemplo, mas é muito importante
	mesmo. E a explicação é a mesma que está no exemplo."
	"Pra você atribuir determinada tarefa que tenha relação com a
	competência da pessoa. Você precisa saber identificar essas
	competências na pessoa."
Entrevistado 24	"A comunicação e a empatia são transversais."

Fonte: A autora (2025).

O modelo de gestão por competências apresenta-se como uma ferramenta que transcende os aspectos tradicionais de capacitação e desenvolvimento, fornecendo parâmetros técnicos e realistas que fortalecem todo o ciclo de gestão de pessoas - desde o recrutamento e seleção, passando pela avaliação de desempenho, promoção e retribuição, até o apontamento para cargos de alta gestão e planejamento sucessório (Capuano, 2015).

As competências têm, assim, potencial de contribuição com o ciclo, objetivos do PGD, de modo a promover melhoria dos processos de gestão do principal recurso que as organizações possuem que são as pessoas; além de favorecer ao alcance de objetivos institucionais e entregas de serviço público de qualidade, uma vez que sistemas de medição de desempenho, contribuem para proporcionar a melhoria da eficiência e da eficácia, auxiliando na estratégia organizacional e no monitoramento de resultados (Lima et al., 2013 apud Moura et al., 2020), servindo como instrumento de auxílio aos gestores no monitoramento do desempenho (Poister et al., 2015 apud Moura et al., 2020).

Este novo *framework* guarda relação com os modelos de gestão por competências estudados por Hondeghem, Horton e Scheepers (2005), como o modelo do governo britânico, que identifica competências de liderança, baseadas em comportamento; e como o modelo do governo belga, que considera também habilidades técnicas. Ainda guarda relação com as competências identificadas por (Fernandes, Bitencourt e Comini, 2021; Sant'anna; Moraes; Kilimnik, 2005). O diferencial está na indicação, a partir das perspectivas de gestores públicos, de competências orientadas ao PGD, além da questão de considerar, para o modelo, a competência ética, essencial ao serviço público, e questões políticas associadas às relações interpessoais.

Embora no estudo de Barros e Hoffmannn (2022) "gerenciamento/gestão" e "inovação" não tenham sido consideradas competênciais individuais, na sugestão deste novo *framework* foram consideradas competências respeitando a percepção dos gestores entrevistados e tendo por base o exposto nos estudos de outros autores (Fernandes, Bitencourt e Comini, 2021; Sant'anna; Moraes; Kilimnik, 2005).

O mapeamento de competências gerenciais orientadas para o PGD fez-se necessário como elemento estratégico para a efetiva implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), permitindo identificar as capacidades necessárias para condução do ciclo do programa em suas diferentes etapas. Conforme capta-se do Decreto nº 11.072/2022, o PGD representa uma mudança significativa na cultura organizacional do serviço público, exigindo dos gestores competências alinhadas à gestão por resultados.

O desenvolvimento de competências gerenciais requer a mobilização de saberes de naturezas diferenciadas, incluindo competências intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas (Paiva e Melo, 2008), sendo necessário que gestores públicos desenvolvam tanto competências tradicionais de gestão quanto competências emergentes relacionadas à análise de dados e inovação (Dingelstad, Borst e Meijer, 2022), além de habilidades de liderança e gestão de projetos que permitam coordenar equipes multidisciplinares e processos participativos (Elsawah et al., 2023).

O mapeamento de competências realizado nesta pesquisa tem potencial para contribuir diretamente para processos cruciais de gestão de pessoas: orientando a seleção de gestores com perfil adequado às demandas do programa, fornecendo subsídios objetivos para avaliação do desempenho gerencial e permitindo que se desenhe programas de desenvolvimento de maneira mais assertiva.

Gomes, Barbosa e Cassundé (2021) apontam, em seu estudo sobre o IF Sertão-PE, que a ausência de uma sistemática única para seleção de gestores resulta em processos baseados em critérios subjetivos, como confiança e redes de relacionamento, sem vincular-se à gestão por competências. Ademais, os autores informam que a delegação da escolha às chefias, sem padronização de critérios objetivos, além do predomínio de docentes em cargos de gestão, demonstra a necessidade de aprimoramento dos processos seletivos. A administração pública requer transparência na execução de suas ações, uma vez que a subjetividade de análise pode prejudicar servidores e o bom andamento dos serviços públicos.

Tuménė, Žukauskaitė e Židonis (2014) analisaram os resultados e percepções iniciais sobre o novo sistema de seleção de servidores públicos na Lituânia, implementado em 2013. A pesquisa, realizada entre 2013-2014 com gestores que contrataram servidores sob o novo sistema e com os próprios servidores contratados, demonstrou que o modelo é avaliado positivamente devido ao aumento da transparência, objetividade, simplicidade dos procedimentos e publicidade do processo seletivo. O novo sistema incluiu testes de habilidades gerais e verificação de competências gerenciais, visando selecionar candidatos capazes de solucionar problemas e responder adequadamente a situações novas e complexas.

Em vista do mencionado, o mapeamento de competências gerenciais orientadas para o PGD pode não apenas auxiliar a implementação efetiva do PGD, mas também contribuir para o aprimoramento dos processos de seleção e desenvolvimento gerencial; bem como para o aprimoramento das entregas dos serviços públicos; visto que Ali et al. (2021) informam que, embora seja comum na literatura a discussão sobre tornar os recursos humanos mais eficazes e basear em competência processos de contratação, desenvolvimento e avaliação de desempenho, na prática, isso não é comum, acreditando eles que isso se deva a ausência de um quadro generalizado que possa ser adotado com poucas ou nenhuma modificações.

# **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, derivadas do exposto quanto aos resultados e a discussão dos achados. Estas são denotam 2 aspectos: primeiro, voltado a verificação quanto ao alcance dos objetivos, as implicações teórico-práticas e limitações do estudo; e segundo, voltado a indicação de pesquisas futuras.

Conforme apontado pela literatura, a gestão por competências se destaca como uma abordagem estratégica essencial para a melhoria do desempenho institucional e da prestação de serviços à sociedade. Depreende-se, ainda, de estudos anteriores, que além de contribuir diretamente para o alcance de objetivos organizacionais, este tipo de gestão desempenha um papel central na valorização dos servidores, promovendo o sentimento de pertencimento e a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Neste sentido, o governo brasileiro vem apresentando normativos de maneira a conduzir a adoção pelos órgãos públicos à gestão por competências e ao programa de gestão e desempenho-PGD.

No entanto, em que pese tenha sido captada da literatura a existência dessa relação entre competência e desempenho, a importância dos gestores no sucesso de uma organização, a existência desses normativos, foi notada, também, uma lacuna quanto a quais seriam as competências orientadas ao PGD para gestores.

Dessa maneira, baseada nestas ponderações, desenvolveu-se esta dissertação com o objetivo de mapear competências individuais, relacionadas a cargos de gestão, orientadas para o PGD em uma universidade federal do Brasil. Sendo que a fim de alcançar este objetivo geral, foram levantados objetivos específicos, atingidos através de pesquisa qualitativa, do tipo descritiva.

O primeiro objetivo de "Identificar modelos de mapeamento de competências individuais na administração pública" foi atingido, por etapas, por meio da revisão de literatura da gestão por competências (itens 2.1, 2.2; capítulo 2). Primeiro, verificouse em que consistia a gestão por competências; como este tipo de gestão contribuía para melhoria de desempenho, dos serviços públicos prestados; depois, verificou-se experiências com a implementação do modelo de gestão por competências, no setor público, em diferentes países, relatando semelhanças, diferenças e oportunidades melhoria (tendo sido identificado que os modelos não consideravam competências importantes para o setor público como a ética e a política). Após, foi discutida a

importância do mapeamento de competências e identificadas diferentes formas de mapeamento, tendo sido escolhido o *framework* adaptado de Barros e Hoffmann (2022) por ter se apresentado mais completo, ter sido desenvolvido a partir da análise de estudos realizados no setor público.

O segundo objetivo de "Analisar os objetivos e critérios do Programa de Gestão e Desempenho — PGD" foi atingido através da pesquisa documental (item.2.3; capítulo 2). A análise dos normativos referentes ao PGD permitiu constatar os critérios para adesão a esse programa; seus objetivos; o seu intuito de substituir o controle de ponto por controle de entregas/ resultado (desempenho); e de fazer com que os serviços prestados atendam aos objetivos institucionais; depreendendose que o PGD visa promover a melhoria da qualidade das entregas dos orgãos, dentre outras situações, por meio do aperfeiçoamento da gestão de pessoas, da promoção da cultura do planejamento e orientada a resultados, da atração e retenção de talentos, da racionalização dos custos, da sustentabilidade ambiental nas organizações.

O terceiro objetivo, por sua vez, de "Verificar a consistência de um *framework* para mapeamento de competências individuais, orientadas para o PGD, para cargos de gestão em uma universidade federal do Brasil foi alcançado, verificando-se os resultados obtidos através do estudo de caso realizado, e comparando as percepções apresentadas pelos gestores sobre as competências para cargos de gestão e sua relação com os objetivos do PGD com o exposto nas publicações estudadas, derivadas da revisão de literatura (itens 3.2, 3.3, capítulo 3 e capítulo 4).

O estudo de caso corroborou a importância do mapeamento de competências realizado, assim como permitiu a verificação da consistência do *framework* adaptado de Barros e Hoffmann (2022). As análises qualitativas realizadas por meio do Software Iramuteq permitiram a identificação de quase todas as competências constantes no referido modelo, à exceção foi a competência de negociação e trabalho em equipe, embora o termo "equipa" (referente a equipe e variações) tenha sido demonstrado no grafo gerado pela análise de similaridade, pois ficou denotada a associação deste termo a questão de gestão e não ao trabalho em equipe em si.

De início, derivadas das entrevistas com os gestores foram identificadas 48 "competências", porém foram verificadas sobreposições e termos que não representavam competências ou não foram identificados nas análises qualitativas realizadas; desta forma, esse número foi reduzido a 37. Dentre as competências

citadas pelos e para gestores, orientadas ao PGD, verificou-se que algumas não estavam presentes no modelo de Barros e Hoffmann (2022); que outras que no modelo foram tratadas de maneira conjunta, nas entrevistas foram colocadas de maneira distinta.

Ainda, a partir do presente estudo de caso, pôde-se captar que os entrevistados percebiam relações entre competências, usavam algumas competências para explicar outras; e que embora não tenham citado alguns termos como competências, denotaram a importância do que seriam "competências ocultas" (estabelecimento de metas, política).

Ademais, as entrevistas realizadas demonstraram a relação entre as competências identificadas como importantes para o cargo de gestor, fundamentadas na literatura acadêmica, e os objetivos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Contudo, verificou-se que esta relação não ocorre de maneira linear, uma vez que foi denotado que múltiplas competências influenciam em todos objetivos do PGD.

Pontualmente, foi identificada situação em que não souberam relacionar determinada competência aos objetivos do PGD, o que traz alerta quanto a necessidade de estabelecimento e conhecimento dessas relações, uma vez que a literatura traz que o desempenho é a expressão da competência; e se o PGD propõe uma avaliação por desempenho, é preciso saber quais competências devem estar sendo expressas, avaliadas.

Assim, embora o *framework* de Barros e Hoffmann (2022) tenha sido validado, no contexto em que foi realizado o estudo, demonstrou-se a necessidade de realizações de alterações deste *framework*, tendo sido sugerido um novo modelo para mapeamento de competências para cargos de gestão orientadas para o PGD conforme a Figura 11.

O estabelecimento dos 8 grupos de competências do novo *framework*, baseou-se no exposto por Dutra (2017) quanto ao quantitativo de competências para evitar sobreposição, nas competências validadas pela literatura, nos resultados das análises qualitativas (nas percepções dos gestores entrevistados) e no exposto quanto aos objetivos do PGD. Nas análises qualitativas realizadas, destacaram-se as seguintes competências: Gestão, conhecimento, comunicação, flexibilidade. Houve competências, no entanto, que foram menos percebidas, não tendo aparecido, a exemplo da adaptabilidade, ou aparecendo nas análises qualitativas

com menos destaque, por terem sido citadas de maneira menos frequente, como autoconhecimento, desenvolvimento, relacionamento interpessoal, ética, mas que foram mantidas no novo *framework* por sua relevância, por terem sido validadas pela literatura e/ou objetivos do PGD. Também foram mantidas por estes motivos, competências que foram menos frequentes e tiveram menor destaque nas análises, como tomada de decisão, liderança, apesar de, relativamente, bem citadas, dentro do questionamento das competências importantes aos gestores, em comparação a outras, como conhecimento e gestão; por estas aparecerem em destaque e terem sido mais citadas por terem sido utilizadas em diferentes contextos.

A estas competências foram associadas outras, segundo relações percebidas pelos entrevistados, de modo que as competências associadas completam o sentido, explicam o conceito da competência que nomeia o grupo.

Também foi verificado, na pesquisa realizada, que há um ciclo relacionado ao PGD que envolve etapas de planejamento, de execução, de monitoramento e de feedback que sofrem a influência das competências identificadas para que seja possível o alcance dos objetivos do PGD. Desta maneira, a figura 11 representa enquanto *input* as competências relacionadas ao cargo de gestão intervindo no ciclo do PGD de modo a possibilitar gerar como entregas (output) os objetivos do PGD.

A pesquisa, assim, apresenta valor científico e social ao explorar a conexão entre competências gerenciais e objetivos do Programa de Gestão e Desempenho a fim de contribuir para adequação de processos e melhoria das entregas, dos serviços públicos prestados. E oferece uma contribuição prática significativa ao elaborar um relatório conclusivo que pode subsidiar o aprimoramento de procedimentos de seleção, desenvolvimento e avaliação de gestores/servidores, fortalecendo as práticas de gestão quanto às pessoas — principal ativo das instituições. Neste sentido, a partir desta dissertação foi elaborado como produto técnico tecnológico um instrumento de avaliação de competências orientadas ao PGD para cargos de gestão em uma universidade pública; útil para, num primeiro momento, avaliar o cenário atual, as competências que já existem, propiciando, em seguida, que sejam formulados planos de capacitação adequados às reais necessidades das pessoas/do órgão, bem como que seja verificada a possibilidade/ necessidade de estabelecer processo de seleção com base nos resultados deste instrumento.

Destaca-se como limitação da pesquisa a ausência de participação de membros de uma pró-reitoria, o que poderia trazer maior amplitude à análise. Além

disso, o fato da realização do estudo ter sido em um único órgão, o que não permite generalizações. O resultado alcançado, entretanto, demonstra potencial para instigar a adoção da gestão por competências, de modo mais efetivo, promovendo práticas de gestão de pessoas mais eficazes, alinhadas ao PGD e aptas a lidar com os desafios contemporâneos; bem como para estimular outras instituições a realizarem estudo similar.

Por conseguinte, sugere-se, como continuidade do estudo, sua replicação em outras instituições para validação do novo *framework* em diferentes contextos, a fim ser possível fazer análises comparativas e adequações, se necessárias. Adicionalmente, recomenda-se realizar uma análise da maturação dessas competências nos órgãos, visando o estabelecimento de planos de capacitação de maneira mais acertada; investigação da percepção dos servidores sobre o desenvolvimento das competências mapeadas e o sucesso ou não do programa; desenvolvimento de estudos longitudinais que avaliem a evolução das competências mapeadas ao longo do tempo de implementação do programa, a fim de compreender mudanças e adaptações necessárias.

# **REFERÊNCIAS**

- ALI, M. M.; QURESHI, S. M.; MEMON, M. S.; MARI, S. I. et al. Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. **SAGE OPEN**, 11, n. 2, APR 2021.
- AMARO, R. D. A. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 9, n. 7, p. 89-111, 2008-12 2008.
- ANDERSEN, V.; ANDERSEN, A. S. Learning environment at work: Dilemmas facing professional employees. **Human Resource Development Review**, 6, n. 2, p. 185-207, 2007. Article.
- ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. GESTÃO.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70 Brasil; [1977] 2016.
- BARROS, A. C. S.; HOFFMANN, V. E. Competências proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional . **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 403-425, 2022.
- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas*: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. 179p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7 Livro Gest%C3%A3o%20
- de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%AAncias%20para%2 0o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf. Acesso em: 22 out. 2023.
- BERNARDONI, D. L. Mapeamento de competências: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná. 2010. **Dissertação** (Mestrado). Programa de Pós- Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 8, n. 3, p. 32-49, 2007 2007.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestao de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, 41, n. 1, p. 8-15, 2001-03 2001.

- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 10 out. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/\_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm. Acesso em 22 jan. 2024.
- BRASIL. Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho PGD. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248. Acesso em: 22 jan. 2024.
- BRASIL. Instrução Normativa n. 52, de 21 de dezembro de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho PGD. Disponível em: https://www.gov.br/casaruibarbosa/pt-br/assuntos/programa-de-gestao-edesempenho/INPGDIN522023.pdf. Acesso em: 22 jan. 2024.
- BRASIL. Ministério da Economia. **OCDE destaca esforços do Brasil na modernização do serviço público**. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/dezembro/ocdedestaca-esforcos-do-brasil-na-modernizacao-do-servico-publico. Acesso em:25 jan.2024
- CAPUANO, E. A.Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil . **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, M.R.de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- CARBONE, P.P. et al. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- CESTARI, J. M. A. P.; TREINTA, F.T.; MOURA, LOUISI, F.; MUNIK, J.; DE LIMA, Edson, P.; DESCHAMPS, F.; da Costa, S. E.G.; VAN AKEN, E. M.; LEITE, L.R.; DUARTE, R. The characteristics of nonprofit performance measurement systems. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 32, p. 1-31, 2021.

- CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling A Literature Survey. IOSR **Journal of Business and Management**, v. 16, p. 14-22, 2014.
- COSTA, R. Modelo de competências docentes em universidades inovadoras brasileiras. **Tese.** (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2021.
- CRESWELL, J. W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.
- DINGELSTAD, J.; BORST, R. T.; MEIJER, A. Hybrid Data Competencies for Municipal Civil Servants: An Empirical Analysis of the Required Competencies for Data-Driven Decision-Making. **Public Personnel Management**, 51, n. 4, p. 458-490, DEC 2022.
- DUTRA, J. S. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://ler.amazon.com.br/kp/embed?linkCode=kpd&asin=B073DNLNTF&tag=lp-ler-20&reshareId=NF9R37WHPXQNEGENZS3J&reshareChannel=system Acesso em: 15.jan.24
- ELSAWAH, S.; BAKHANOVA, E.; HÄEMÄELÄEINEN, R.; VOINOV, A. A Competency Framework for Participatory Modeling. **Group Decision and Negotiation**, 32, n. 3, p. 569-601, Jun 2023. Article.
- ENSSLIN, L., et al. **ProKnow-C**, Knowledge Development Process- Constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil, 2010.
- FERNANDES, B. H. R.; BITTENCOURT, C. C.; COMINI, G.M. Competence Management Models In Leading Brazilian Organizations. **Revista de Administração da UFSM**, v.14, n. 3, p.458-477, 2021.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M.T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 46, n. 4, p. 1-18, 2006-12 2006.
- FERREIRA, A.G.C. Bibliometria na avaliação de periódicos científicos. DataGramaZero Revista de Ciência da Informação, v. 11, n. 3, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, n. spe, p. 183-196, 2001 2001.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, 44, n. 1, p. 44-57, 2004-03 2004.
- FRANCO-SANTOS, M., LUCIANETTI, L. & BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.
- GOMES, A. K. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDE, F. R. Competence-based human-resource management and Choice of Managers for Positions of trust: a

- Study at the Federal Institute of Sertao Pernambucano. **Cadernos Gestao Pública e Cidadania**. 26 2021.
- HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Models of competency management in Europe. **Revue Francaise d'Administration Publique**, v. 116, n. 4, p. 561-576, 2005.
- HONDEGHEM, A.; VANDENABEELE, W. Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective. **Revue Francaise d'Administration Publique**, 115, n. 3, p. 463-479, 2005. Article.
- IBRAHIM, H. I.; JAAFFAR, A. H. Investigating post-work integrated learning (WIL) effects on motivation for learning: An empirical evidence from malaysian public universities. **International Journal of Business and Society**, 18, n. 1, p. 13-32, 2017. Article.
- JAIS, I. R, M..; YAHAYA, N.; GHANI, E. K. Talent management in higher education institutions: Developing leadership competencies. **Journal of Education and e-Learning Research**, 8, n. 1, p. 8-15, 2021. Article.
- KRUYEN, P. M.; VAN GENUGTEN, M. Opening up the black box of civil servants' competencies. **Public Management Review**, 22, n. 1, p. 118-140, 2020. Article.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LI, S. X.; CLARK, T.; SILLINCE, J. Constructing a strategy on the creation of core competencies for African companies. **Technological Forecasting And Social Change**. 131: 204-213 p. 2018.
- LIMA, J. D. O.; SILVA, A. B. D. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 16, n. 5, p. 41-67, 2015-10 2015.
- LUSTRI, D. A. Aplicação de sistema de gestão do conhecimento para o desenvolvimento de competências: um estudo de caso em empresa do setor de serviços. 2005. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2005.
- MANDJÁK, T. et al. Port marketing from a multidisciplinary perspective: A systematic literature review and lexicometric analysis. *Transport Policy*, v. 84, p. 50-72, 2019.
- MARQUES, A. F.; RODRIGUES, A. C. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 31, p. 2121-2151, 2018.
- MATTOS, S. M. N. de. Conversando sobre metodologia da pesquisa científica [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Editor Fi, 2020.
- MENDES, M. S.; TOSTA, K. C. B. T. Competências Requeridas Às Chefias Intermediárias Da PRODEGESP/UFSC: Do Mapeamento À CapacitaçãO. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, 25, n. 1, p. 83- 115, 2019-04 2019.

- MORAES, R. B. de S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. de. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Economia e Políticas Públicas**, Montes Claros, v. 10, n. 2, p. 169-196, jul./dez. 2022.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: 90 http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\_de\_conteudo\_moraes.html. Acesso em: 25 jan. 2024.
- MORRIS, G.; MO, J. H. Exploring the employment motivation, job satisfaction and dissatisfaction of university English instructors in public institutions: a Chinese case study analysis. **Humanities & Social Sciences Communications**, 10, n. 1, OCT 19 2023.
- MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. Measuring Business Excellence, v. 24, n. 3, p. 377-399, jun. 2020. ISSN 1368-3047
- NESPOLO, F.F.V.D. Instrumento de avaliação e implementação da aprendizagem organizacional no teletrabalho das universidades federais. 2023. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Administração Pública) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2023.
- OCDE, Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competências na Função Pública, OCDE/LEGAL/0445. 2018.
- PAIVA, K. C. M. D.; MELO, M. C. D. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, 12, n. 2, p. 339-368, 2008-06 2008.
- PAVLYSHYN, O. V.; USTYMENKO, T. P.; BABIUK, M. P.; KAIDA, N. Y. et al. Social responsibility as a performance indicator of public authorities. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 10, n. 3, p. 111-122, 2021. Article.
- PÉREZ, F. J. P.; GUZMÁN, T. L. G.; CRUZ, F. G. S. Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). **Intangible Capital**, 10, n. 3, p. 528-561, 2014. Article.
- PORTELA, C. P. C. Fundamentos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Brasília: Enap, 37 p. 2024.
- RUAS, R. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/ArtGestoCompetnciasLivro2005-.pdf Acesso em: 15.jan.2024
- SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALEEM, I. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020.
- SALVIATI, M. E. Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). 2017. Disponível em: http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manualdo-aplicativo-iramuteq-parmaria-elisabeth-salviati. Acesso em: 22 fev. 2024.

- SANT'ANNA, A. D. S.; MORAES, L. F. R. D.; KILIMNIK, Z. M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE eletrônica**, 4, n. 1, 2005-06 2005.
- SANTOS, F.A.S.dos. **Competências**: conectando estratégia e pessoas nas organizações públicas.1.ed. Curitiba:Editora Prismas, p.232, 2015.
- SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2011.
- SILVA, A. O.; MOTA, F. P. B.; LIMA, T. B. Desafios enfrentados por instituições federais de ensino na gestão de competência. GESTÃO.Org **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 20, n. 1, p. 1-23, 2022.
- SOUZA, R. DE L.. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, p. e22, 2023.
- TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação; o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. 19 ed., 22. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.
- TUMENE, R.; ŽUKAUSKAITE, I.; ŽIDONIS, Z. The new system of civil service selection: First results and insights. **Public Policy and Administration**, 13, n. 4, p. 601-617, 2014. Article.
- VILKINAS, T.; CARTAN, G.; PIRON, S. "Performance determinants for senior managers:rhetoric or reality?, **Leadership &Organization Development Journal**, v. 15,p. 24-32, 1994.
- VIRGILIO, R. S. S.; CUNHA, L. S. da; NUNES, R. da S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho: adesão junto às instituições federais de ensino. **Práticas de Administração Pública**, [S. I.], v. 6, n. 3, p. 22–43, 2024.
- VIRTANEN, T. Changing competences of public managers: tensions in commitment. **International Journal Public Sector Management**, Bradford, v.13, n.2, p. 333-341, 2000.
- WANG, X. H.; BERMAN, E. Hypotheses about performance measurement in counties: Findings from a survey. **Journal Of Public Administration Research And Theory**, 11, n. 3, p. 403-427, JUL 2001.
- WASWA, F.; KATANA, G. Academic staff perspectives on operating beyond industrialactions for sustainable quality assurance in public universities in Kenya. **International Journal of Environment, Workplace and Employment**, 4, n. 1, p. 45-58, 2008. Article.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução: Eric Roland René Henault. São Paulo: Senac, 2003.

# APÊNDICE A - Email convite para entrevista para os participantes

Caro(a) gestor (a),

Sou mestranda em Administração Pública na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR e estou convidando-o/a a ser participante, voluntário/a, da pesquisa de mestrado intitulada "Mapeamento de Competências Individuais Orientadas para o Programa de Gestão e Desempenho - PGD: Um Estudo de Caso em uma Universidade Federal do Brasil".

O intuito da pesquisa é o levantamento de competências de gestão orientadas para o PGD. A partir dos resultados alcançados, espera-se contribuir com relação a verificação da consistência de um *framework* para guia em processos de recrutamento, capacitação, dentre outros, para função de gestor público em uma universidade pública federal do Brasil.

A Universidade Federal do Sul da Bahia consiste no local onde será realizado o estudo de caso (carta de anuência da instituição em anexo).

A participação na pesquisa reside em, levando em consideração a Gestão Por Competências; o Programa de Gestão e Desempenho e seus objetivos constantes na Instrução Normativa nº 24 de 28 de julho de 2023, responder a dez perguntas (sendo que 3 apresentam outra pergunta correlacionada), em uma entrevista semiestruturada, com, aproximadamente, 30 minutos de tempo previsto para realização, de maneira online, através do link \_\_\_\_\_\_ na data \_\_\_\_/\_\_\_ /24, conforme horário a ser combinado.

À/Ao convidado/a, antes da realização da entrevista, é apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, também, em anexo ao e-mail. Caso concorde em participar, deverá responder no campo específico do TCLE (o que será considerado sua anuência em participar da pesquisa) e encaminhar o TCLE preenchido e assinado em resposta ao email; bem como confirmar data e horário da entrevista, que será gravada, mediante seu consentimento, para, posteriormente, ser transcrita e analisada. Os dados obtidos serão mantidos sob sigilo, sendo utilizados apenas para fins acadêmicos.

Vossa colaboração é de extrema importância e, desde já, agradecemos. Caso existam dúvidas, entrar em contato comigo pelo e-mail: julianaisensee85@gmail.com ou pelo Fone/Whatsapp (73) 8863-1418

Atenciosamente,

Juliana M. F. Isensee Garcia

# APÊNDICE B - TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E TCUISV - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA USO DE IMAGEM E SOM DE VOZ

**Título da pesquisa**: Mapeamento de Competências Individuais Orientadas para o PGD: Um Estudo de Caso na Universidade Federal do Sul da Bahia.

## Dados do Pesquisador responsável pela pesquisa:

Nome: Paula Regina Zarelli E-mail: przarelii@gmail.com

**Endereço:** Rua Ângela Bortoncelo Pasqualli, 97, Jardim Gisela – Toledo/PR – Brasil

CEP 85905-600

Telefones: (46) 99008299

# Dados do aluno/assistente de pesquisa:

Nome: Juliana Isensee

E-mail: julianaisensee85@gmail.com

Endereço: Rua Jornalista leda Pereira Peltier Cajueiro, casa nº 130. Ilhéus – BA -

Brasil. CEP: 45654-435. **Telefone:** (73) 988631418

Período de coleta de dados: 29/04/2024 a 31/05/2024

Tempo aproximado para responder a entrevista: 30 minutos

Local de realização da pesquisa: Universidade Federal do Sul da Bahia

Endereco: online: os participantes da pesquisa escolhem um local seguro de acordo

com suas preferências

# A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

#### 1. Tema, objetivos e justificativa da pesquisa.

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa cujo **tema** é a gestão por competências como ferramenta para otimização do desempenho de órgãos públicos; e tem como objetivo geral mapear as competências individuais, relacionadas a cargos de gestão, orientadas para o PGD em uma Universidade Federal do Brasil, além de como objetivos específicos: 1) Identificar modelos de mapeamento de competências individuais na administração pública; 2) Analisar objetivos, requisitos e critérios do Programa de Gestão e Desempenho - PGD; e 3) Verificar a consistência de um framework para mapeamento de competências individuais para universidades públicas federais no Brasil. Esta pesquisa apresenta como justificativa a ausência de estudos relacionados a competências orientadas ao PGD, programa recém lançado pelo governo federal brasileiro com a pretensão de melhoria de desempenho dos órgãos públicos; a falta de critérios definidos para seleção de gestores, o que pode interferir, negativamente, nos resultados da administração pública; a influência das competências para cumprimento de objetivos organizacionais; e a lacuna apresentada na literatura quanto ao estudo desta relação no serviço público. Ademais, este estudo, pode contribuir, teoricamente, para verificação da consistência do framework adaptado de Barros e Hoffmann (2022) para mapeamento de competências alinhadas ao PGD em um órgão público; e, na

prática, para apresentar um relatório técnico conclusivo, indicando o perfil de competências gerenciais, orientados a um melhor desempenho, a fim de auxiliar nas políticas de gestão de pessoas, a exemplo de num processo de seleção e desenvolvimento de gestores, e, consequentemente, na otimização dos serviços públicos prestados.

#### 2. Participação na pesquisa.

Para que o objetivo da pesquisa possa seja alcançado, você está sendo convidado(a) a responder uma entrevista. Tal procedimento está amparado pela Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, de 03 de março de 2021, enviada aos comitês de Ética em Pesquisa sobre os procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. A entrevista semi-estruturada é composta por dez questões (sendo que 3, apresentam outra pergunta correlacionada) e o tempo médio para ser respondida é de aproximadamente 30 minutos. A entrevista semiestruturada será aplicada online através do Google Meet, a ser acessado através de link constante no e-mail de convite para participação na pesquisa enviado, individualmente, aos participantes; na data e horário combinado; devendo haver gravação de som e imagem. No e-mail de convite também constará este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de modo que o(a) Senhor(a) figue ciente e se sinta confortável para aceitar participar da pesquisa. Caso concorde em participar, respondendo à pergunta "Sim, li o TCLE e concordo com os termos de participação", isso será considerado como sua anuência em responder a entrevista. Mesmo após o consentimento, é possível a desistência da participação a qualquer momento e sem nenhum prejuízo pela sua decisão, bastando apenas informar, em resposta ao e-mail de convite, que não deseja prosseguir.

#### 3. Confidencialidade e armazenamento dos dados.

Todos os dados das entrevistas serão mantidos sob sigilo e serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Durante o período das entrevistas, será solicitada autorização dos respondentes para gravação das entrevistas; após, elas serão transcritas na íntegra e permanecerão armazenadas no Drive, que é o aplicativo de armazenamento em nuvem da Google. Finalizado o período das entrevistas, os dados coletados serão baixados para o disco rígido do pesquisador. Finalizado o download dos dados coletados, serão apagados todos os registros das entrevistas no aplicativo Drive da Google. Os dados armazenados no disco rígido do pesquisador serão codificados a fim de evitar qualquer tipo de identificação dos participantes e permanecerão arquivados por, no mínimo, cinco anos. O acesso aos dados, seja durante a coleta ou depois dela, será restrito aos pesquisadores. Ao final da pesquisa, o relatório técnico será enviado aos participantes que desejarem a fim de conhecimento dos resultados encontrados.

## 4. Benefícios e Riscos aos participantes.

- **4 a) Benefícios prováveis:** Da consecução dos objetivos da pesquisa, resultarão diretrizes que podem possibilitar melhor seleção, capacitação/ desenvolvimento dos servidores que ocupam ou, eventualmente, ocuparão os cargos chave da instituição, gerando possíveis benefícios aos servidores e à própria Universidade.
- 4 b) Riscos mínimos possíveis: Indisponibilidade de tempo para responder a pesquisa- quanto quanto a este risco, para minimizá-lo, foi considerado um tempo

médio de 30 minutos e o participante, considerando período estabelecido para coleta de dados, poderá indicar melhor data e horário para realização da entrevista; Receio de quebra de sigilo- para minimizar este risco, o participante da pesquisa será identificado apenas pelo pesquisador, sendo os arquivos da entrevista codificados e os dados coletados utilizados apenas para fins acadêmicos; e eventual desconforto em relação a algumas perguntas- quanto a este risco, para a minimizá-lo deste risco há a possibilidade de desistência de participação a qualquer momento e sem nenhum prejuízo por essa decisão, bastando apenas que o convidado informe, em resposta ao e-mail de convite, que não deseja continuar a participar da pesquisa.

#### 5. Critérios de inclusão e exclusão.

- **5 a) Critério de Inclusão:** ocupantes do cargo de Pró-Reitor e do cargo de coordenador, vinculados a estas pró-reitorias, com exercício na reitoria na Universidade Federal do Sul da Bahia, que estejam dispostos a participar da pesquisa, respondendo, de maneira voluntária, a entrevista. O motivo destes cargos,é por serem cargos presentes em todas as pró-reitorias deste local estabelecido para o estudo de caso e que contém participantes e não participantes do PGD, avaliados e avaliadores. Eventualmente, a entrevista pode ser respondida por substitutos dos titulares dos referidos cargos de direção, caso estes titulares estejam em afastamento legal.
- **5 b) Critério de Exclusão:** A não inclusão de ocupantes do cargo de Pró-Reitor e do cargo de coordenador, vinculados a estas pró-reitorias, com exercício na reitoria na Universidade Federal do Sul da Bahia, nesta pesquisa, pode decorrer da possibilidade de o servidor estar em greve; afastado ou em licença do trabalho por diversos motivos durante todo o período de coleta de dados; bem como do desinteresse por parte do servidor em responder a entrevista.

# 6. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.

O participante tem o direito de: a) deixar o estudo a qualquer momento e b) receber esclarecimentos em qualquer etapa da pesquisa. Bem como, a liberdade de recusar ou retirar o seu consentimento a qualquer momento sem penalização.

O/A Senhor/a pode assinalar o campo a seguir, para receber o resultado desta pesquisa, caso seja de seu interesse:

posqui	sa, caso s	ocja ac oca	II ILCI CC					
( )	quero	receber	os	resultados	da	pesquisa	(email	para
envio:_			)					
( ) não	quero re	ceber os res	sultado	os da pesquisa				

# 7. Ressarcimento e indenização.

Por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, não haverá nenhuma remuneração ou custo ao participante. Desta maneira como não haverá despesas por parte do participante, não haverá a necessidade de ressarcimento. Entretanto, é assegurado o direito à indenização ao participante desde que os prejuízos sofridos por ele sejam comprovadamente resultantes da participação dele na pesquisa.

#### 8. Esclarecimentos sobre o Comitê de Ética em Pesquisa:

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é constituído por uma equipe de profissionais com formação multidisciplinar que está trabalhando para assegurar o respeito aos seus direitos como participante de pesquisa. Ele tem por

objetivo avaliar se a pesquisa foi planejada e se será executada de forma ética. Se você considerar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você foi informado ou que você está sendo prejudicado de alguma forma, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (**CEP/UTFPR-Medianeira**). Endereço: Av. Brasil, 4232, Bloco C, CEP 85884-000, Medianeira-PR, Telefone: (45) 3240-8056, E-mail:coep-md@utfpr.edu.br

# **B) CONSENTIMENTO**

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo.

Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo, permitindo que os pesquisadores relacionados neste documento obtenham fotografia, filmagem ou gravação de voz de minha pessoa para fins de pesquisa científica/ educacional. As fotografias, vídeos e gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e sob sua guarda.

Concordo que o material e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devo ser identificado por nome ou qualquer outra forma.

Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Nome Completo:	
RG:	Data de Nascimento://
Telefone:	
Endereço:	
CEP:	Cidade:
Estado:	
Data://	
As	ssinatura
•	sentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e condido da melhor forma possível às questões formuladas.
Nome completo:	
Data://	<del></del>
Assinatura do Pesq	uisador ou seu Representante

Para todas as questões relativas ao estudo ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Juliana Isensee, via e-mail: julianaisensee85@gmail.com ou telefone: (73) 988631418.

# APÊNDICE C - Entrevista

- A) Qual seu Cargo Gratificado (Pró-Reitor(a) ou Coordenador(a))?
- B) O/A Senhor/a é Servidor Técnico ou Docente do Magistério Superior?
- C) O/A senhor (a) é participante do programa de Gestão e Desempenho-PGD? Qual sua percepção sobre o programa?
- D) O/A senhor (a) supervisiona participantes do programa de Gestão e Desempenho? Qual sua percepção enquanto gestor sobre o programa?
- E) Pelas legislações vigentes, o governo federal brasileiro deixa evidente que o modelo de gestão a ser seguido pelos órgãos públicos, como as universidades públicas federais, seria o modelo de gestão baseado em competências. Para o senhor, em que consiste competências? E de que forma acredita que a gestão por competências impacta a melhoria do desempenho organizacional?
- F) Para senhor/a, quais seriam as competências individuais necessárias para otimização do desempenho do servidor gestor na universidade pública federal? Informe quais seriam, especificando como conceituaria cada uma delas.

Exemplo: Tomada de decisão- Capacidade de analisar diversas variáveis e opções, considerando as circunstâncias existentes, os recursos disponíveis e os impactos no resultado pretendido, e selecionar a alternativa mais adequada.

G) Considerando as competências que, para o/a senhor/a, são essenciais para o bom desempenho do cargo de gestor, acredita que elas estão de acordo como objetivo, diretrizes do PGD; e de que forma isso se manifesta? Qual (ais) competência(s) influenciam em qual(ais) objetico(s)/diretriz(es)? Informar pelo menos 1 competência para cada objetivo do PGD; pode haver repetição de competências para diferentes objetivos.

# Art. 2º São objetivos do PGD:

- I promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal; Competência associada:
- II estimular a cultura de planejamento institucional; Competência associada:
- III otimizar a gestão dos recursos públicos; Competência associada:
- IV incentivar a cultura da inovação; Competência associada:
- V fomentar a transformação digital; Competência associada:
- VI atrair e reter talentos na administração pública federal; Competência associada:
- VII contribuir para o dimensionamento da força de trabalho; Competência associada:

- VIII aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos; Competência associada:
- IX contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e Competência associada:
- X contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal. Competência associada:

Exemplo: Tomada de decisão- Art. 2º, inciso III - otimizar a gestão dos recursos públicos;

- H) Dentre as competências que, para o/a senhor/a, são essenciais para o bom desempenho do cargo de gestor e que estão de acordo com as diretrizes do PGD, quais aquelas que considera, prioritárias para serem adquiridas, desenvolvidas por perceber que são muito importantes, mas ainda não estão presentes, ou não bem desenvolvidas?
- I) Considera que o contexto do PGD provocou mudanças nas competências requeridas para o bom desempenho do vosso cargo gerencial? Exemplifique
- J) Há algo que deseje acrescentar, retificar?

Não tendo mais perguntas, agradeço vossa colaboração e disponibilidade.