



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil

3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Antonio Raimundo Cardoso Teixeira Filho

UFBA

antonior@ufba.br

Denise Ribeiro de Almeida

UFBA

deniserib@gmail.com

RESUMO: A gestão pública brasileira transformou-se visando a modernização dos processos de trabalho e o aumento da efetividade das políticas públicas. Nesse cenário, cada vez mais modelos e ferramentas de gestão do setor privado são adotados pelo setor público com as devidas adaptações, dentre eles o modelo de gestão por competências. Este trabalho visa mapear as competências organizacionais e individuais necessárias ao Núcleo de Aprimoramento (NUAP) da Universidade Federal da Bahia (UFBA). O mapeamento das competências foi feito através de pesquisa documental e observação participante utilizando-se a metodologia de descrição de competências relativas aos referenciais de desempenho de comportamentos observáveis no trabalho. Identificaram-se 11 competências organizacionais e 19 individuais; dentre as individuais sete foram consideradas prioritárias sendo desdobradas nas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes. Os resultados corroboram estudos anteriores e apontam para peculiaridades do setor público em que servidores possuem variadas ocupações que implicam em diferentes competências. Sugere-se para a continuidade do estudo a realização de estudos similares em outras unidades da UFBA e em outras IFES.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por competências. Gestão por competências nas IFES. Gestão educacional.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública no Brasil tem passado por transformações na busca por um modelo de gestão que atenda aos anseios da sociedade e torne suas ações efetivas. Com uma estrutura organizacional rígida e hierarquizada, as organizações públicas procuram se adaptar a estas novas demandas sociais tornando necessária a adoção de modelos de gestão mais flexíveis e adaptáveis, com foco no planejamento e maior comprometimento individual com as estratégias e objetivos organizacionais. Neste contexto, adotou-se o modelo de gestão por competências como referência para a gestão de pessoal com a publicação do Decreto 5.707 (BRASIL, 2006) que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal.

Segundo Brandão (2012) a gestão por competências é um modelo que usa o conceito de competência para orientar diversos modelos organizacionais, em especial aqueles voltados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos visa identificar, desenvolver e mobilizar competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Por ser relativamente recente e complexo, ainda é pouco difundido na esfera público, merecendo atenção daqueles que lidam com desenvolvimento de pessoas no âmbito federal. Notadamente a partir do mandato do presidente Lula, adota-se uma política de recomposição da força de trabalho com a realização de concursos públicos e valorização da imagem dos servidores federais como executores das políticas públicas através de uma política nacional de capacitação/qualificação destes, tendo por marco principal a publicação da PNDP.

Nesse cenário, a UFBA, buscando se adequar às novas diretrizes, também no ano de 2006, cria a Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) como resposta do então Reitor Naomar Almeida Filho aos anseios da comunidade universitária, sobretudo dos servidores técnico-administrativos, ao atendimento da legislação e também como parte dos esforços deste reitorado em modernizar sua gestão de pessoas. Desde então, várias ações têm sido postas em prática visando atender ao objetivo de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados pela universidade. Entre as ações mais importantes destaca-se a execução a partir de 2008 dos Planos Anuais de Capacitação (PAC) direcionados ao seu corpo funcional. Ressalta-se ainda que na PRODEP, a Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH) é a responsável pela concepção do PAC, tendo o Núcleo de Aprimoramento (NUAP) a responsabilidade de gerir as ações de capacitação.

Assim, o desafio atual da CDH reside na implantação a curto prazo da Gestão por Competências, demandando destes gestores o planejamento estratégico, dimensionamento de pessoal e mapeamento dos processos de trabalho. Como parte do esforço da UFBA em cumprir o disposto na PNDP, a CDH tornou-se a unidade piloto no mapeamento de competências na Universidade. Frente a tais desafios tem-se como questão de pesquisa: **Quais as competências necessárias aos integrantes do NUAP para o cumprimento das suas funções institucionais?** A fim de se responder a esta questão, busca-se mapear as competências necessárias aos servidores envolvidos no desenvolvimento de pessoas na UFBA. Tendo-se como objetivos específicos: a) caracterizar as atribuições do NUAP; b) descrever as competências organizacionais do núcleo e c) descrever as competências individuais dos servidores do NUAP.

Justifica-se a realização deste trabalho tomando-se por base a concepção de que para o cumprimento da PNDP, a UFBA, assim como outras universidades federais vêm executando ações dos PAC, realização de Levantamento de Necessidade de Capacitação – LNC – e reformulando seus instrumentos de avaliação dos servidores técnico-

administrativos. Em 2013, com o objetivo de ampliar o cumprimento das diretrizes da PNDP, a CDH da UFBA iniciou a implantação da Gestão por Competências de forma experimental visando posteriormente a expansão da implantação do modelo para outras unidades e órgãos da universidade. Diante disso, o presente trabalho se torna importante, pois mapear competências institucionais e individuais do Núcleo de Aprimoramento da CDH, ao contribuir para análises relativas ao tema ainda pouco explorado tendo por foco as universidades federais.

Destaca-se que além desta introdução, o artigo traz na sequência o referencial teórico composto por reflexões baseadas em alguns conceitos relevantes, sendo seguido na seção 3 da apresentação da metodologia usada. A seção 4 traz os resultados da pesquisa de campo, apresentando-se, em sequência, algumas considerações finais, limitações e possibilidades de continuidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção divide-se em evolução histórica da gestão de pessoas no serviço público, conceitos de competência, gestão por competências em geral e na área pública.

2.1 Gestão de pessoas no setor público brasileiro: uma trajetória temporal

O estado brasileiro passa por inúmeras transformações tendo, segundo Pereira (1997) apud Ayres e Silva (2013), três estágios (patrimonialista, burocrático e gerencial) reproduzindo políticas, valores e aspectos sociais. A figura a seguir ilustra os principais fatos da evolução histórica da gestão de pessoas na esfera pública brasileira.

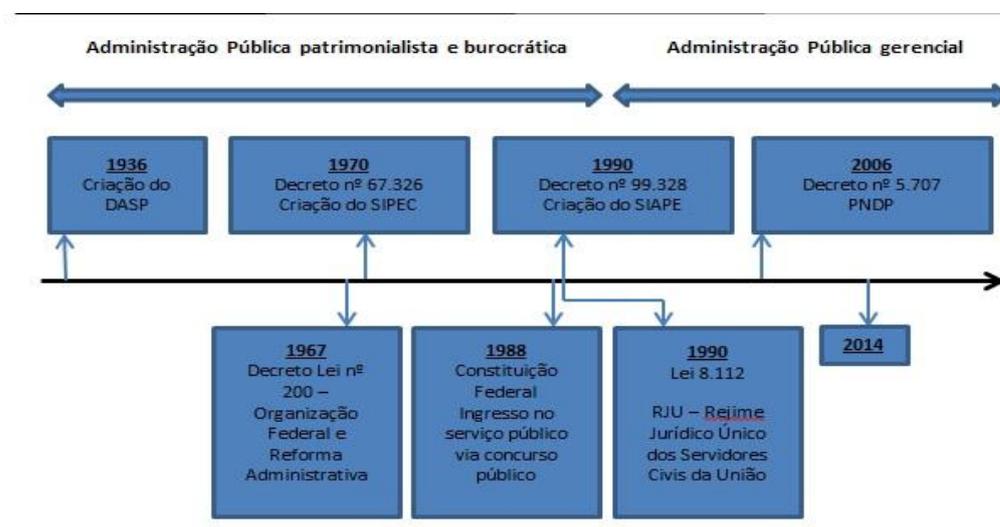


Figura 1: Linha do tempo da gestão de pessoas na esfera pública brasileira.
Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Oliveira e Silva, 2011, p.3.

No início de história do Brasil como nação independente, surge uma administração pública patrimonialista, onde o estado era marcado pela corrupção e nepotismo, com o ingresso em cargos públicos dando-se por apadrinhamentos (BRASIL, 1995). Com a República e o com o fortalecimento do modelo democrático, patrimonialismo na administração pública cede lugar ao modelo burocrático, com seus parâmetros de profissionalização, carreira, hierarquia funcional e a impessoalidade. Nesse cenário, a gestão de pessoas no setor público brasileiro também acompanhou a

evolução do estado. No governo Vargas cria-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) o que segundo Carvalho et al. (2009), foi a primeira ação de modernização e profissionalização do serviço público. Foram criados novos formatos de classificação de cargos e um sistema de carreira baseado na meritocracia. Várias ações foram desenvolvidas com o intuito de diminuir as práticas patrimonialistas e clientelistas da Administração Pública Federal.

Segundo Oliveira e Silva (2011), o ingresso nos cargos públicos passou a obedecer à lógica meritocrática com a realização de concursos públicos. Entretanto, ainda se mantinha mantida uma estrutura paralela de ingresso no serviço público por apadrinhamento. Em 1967 o Decreto Lei 200 - primeiro marco da administração pública gerencial - promove uma reforma que visa organizar o serviço público rompendo com a rigidez burocrática do Estado (BRASIL, 1995). No início dos anos de 1970, para regulamentar o Decreto Lei nº 200, tem-se a o Decreto 67.326/1970, criando o Sistema de Pessoal Civil da Administração federal (SIPEC), que, segundo Carvalho et al. (2009), tinha como função classificar e redistribuir cargos e empregos, e criar políticas de recrutamento/seleção, cadastro e lotação, aperfeiçoamento e legislação de pessoal. Já em 1988, a Constituição Federal limita o ingresso no serviço público exclusivamente ao concurso público, impedindo outras formas de processo seletivo e reduzindo sensivelmente o clientelismo político e o nepotismo na ocupação dos cargos públicos.

Até a metade da década de 90, apesar dos avanços na gestão de pessoas alcançados pelo no país, persistia a ausência de políticas de formação/capacitação permanente e incentivo para o exercício da função pública. A política salarial era distorcida, não acompanhando a realidade privada, não existindo promoções baseadas em avaliações de desempenho. Tal realidade começa a mudar a partir de 1995 com a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, onde a área de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal passa a promover ações voltadas à profissionalização dos servidores públicos como forma de valorização e motivação dos servidores e demarcando a transição da Administração Pública Burocrática para a Administração Pública Gerencial. Em 2006 o governo federal reforça o processo de profissionalização do quadro funcional da Administração Pública publicando o Decreto 5.707 que institui a PNDP, no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. A principal inovação trazida pela PNDP é a consolidação da Administração Pública Gerencial com enfoque para gestão por competências. Atualmente consolida-se no país a administração pública gerencial, onde a eficiência, eficácia e efetividade das ações são fundamentais face à necessidade de redução de custos e de aumento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão (BRASIL, 1995).

2.2 Competência

Segundo Brandão (2012), o termo competência significa proporção, simetria, concordância, ser próprio. Inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa. Conforme Bruno-Faria e Brandão (2003), com a evolução das teorias administrativas, o termo competência passou a ser utilizado para designar a capacidade da pessoa de realizar apropriadamente determinado trabalho. Dutra, Hipólito e Silva (1998) conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultado dentro dos objetivos organizacionais. Já Paz (2009) trata da competência organizacional, definindo como o

conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

Para Brandão e Borges-Andrade (2007) o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida, ou seja, a habilidade é a capacidade de se fazer uso produtivo do conhecimento armazenado e utilizá-lo em ações e, a atitude vincula-se a aspectos sociais e afetivos do trabalho. Em outras palavras, os elementos da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), explicam que habilidade refere-se ao saber como fazer algo em determinado processo (*know-how*), conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (*know-what e know-why*), enquanto atitude refere-se ao querer fazer, ou seja, constitui uma propriedade relacionada ao desejo, à disposição, à intenção, que influencia a tendência da pessoa adotar determinado comportamento.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a frequente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, sendo que as abordagens mais modernas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. As competências dividem-se em humanas - relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho - ou organizacionais - dizem respeito à organização como um todo. Assim, para Brandão e Bahry (2005), a descrição da competência deve retratar o desempenho desejado, indicando o que se deve ter a capacidade de fazer; devendo se usar verbos acrescidos, sempre que preciso da condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Para Brandão (2005), a adoção de critérios para a descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende dar à descrição. O quadro a seguir apresenta duas competências descritas em relação a comportamentos observáveis no trabalho.

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	Implementa ações para incrementar o volume de negócios.
	Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios.
	Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados.
	Elabora planos para atingir as metas definidas.
Trabalho em equipe	Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar.
	Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe.
	Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe.
	Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.

Quadro 1: Descrição de competências individuais sob a forma de referenciais de desempenho.

Fonte: Guimarães, Bruno-Faria, Brandão (2006, p.221).

Na descrição de competências, segundo Brandão e Bahry (2005), deve-se evitar: a construção de descrições longas e a utilização de tecnicismos que dificultem a compreensão; ambiguidades que levam à dupla interpretação; irrelevâncias e obviedades; duplicidades; abstrações e verbos que não expressem ação concreta.

2.3 Gestão por competência

Brandão e Bahry (2005) pontuam que a gestão por competências é um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais. A figura a seguir resume graficamente as etapas do processo de gestão por competência.

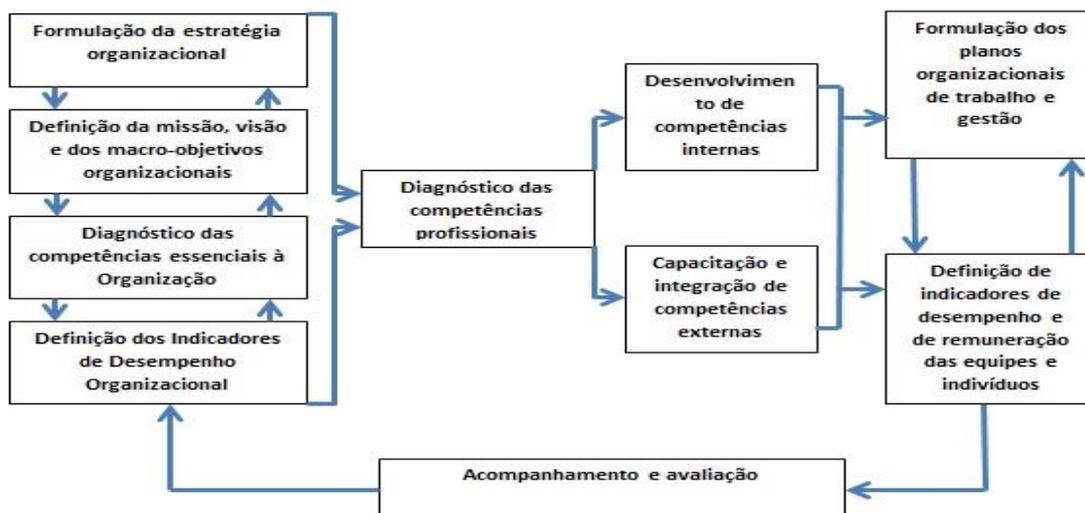


Figura 2: Etapas do Modelo de Gestão Por Competências
 Fonte: Elaboração própria, 2014, a partir de Brandão (2005)

Brandão (2012) e Brandão e Guimarães (2001) conceituam gestão por competência como um modelo gestor que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial aos relacionados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Segundo Brandão e Bahry (2005), baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior das pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

Segundo Carbone et al (2005) uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências. O mapeamento objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. Com isso, o diagnóstico de competências é fundamental no processo de gestão por competências, pois dele decorrem ações posteriores de captação, desenvolvimento, avaliação e retribuição de competências. Na ausência de captação ou desenvolvimento de competências, a lacuna tende a crescer já que a complexidade do ambiente no qual a organizações se insere faz com que sejam exigidas novas competências e as competências internas já disponíveis podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo. Por isso é fundamental realizar-se periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

De acordo com Brandão (2012), a captação é a seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, individualmente pode ocorrer por meio de ações de recrutamento e seleção em que a organização vai ao mercado contratar profissionais dotados das competências de que necessita. No nível organizacional, por sua vez, a captação ocorre por fusões, aquisições, parcerias, *joint ventures* e alianças estratégicas. Já o desenvolvimento diz respeito ao incremento/aprimoramento interno das competências da organização, operacionalizando-se por processos de aprendizagem, formais e informais. Ainda segundo ele o acompanhamento e avaliação funcionam

como mecanismo de *feedback*, na medida em que os resultados alcançados são comparados aos esperados; nessa etapa, monitora-se a execução dos trabalhos e os indicadores de desempenho, visando identificar-se e corrigir desvios. Na etapa de retribuição, a organização pode reconhecer, premiar e remunerar distintamente as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para os resultados, reforçando as competências desejadas e a correção de eventuais desvios.

Em relação ao mapeamento de competências, Carbone et al. (2005) afirmam ser este o passo inicial do processo com a identificação de competências organizacionais e individuais necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Para essa identificação, geralmente realiza-se pesquisa documental incluindo análise da missão e da visão de futuro, dos objetivos e outros documentos relativos à estratégia organizacional. Complementando tal concepção, Guimarães et al. (2006) afirmam que a análise da estratégia visa identificar categorias, descrever o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que permitam fazer inferências relativas às competências relevantes aos objetivos organizacionais.

Posteriormente, segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), tem-se a coleta de dados com pessoas-chaves da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental. Para Guimarães et al. (2006), ainda podem ser utilizados outros métodos e técnicas de pesquisa, como, por exemplo, observação, grupos focais e questionários estruturados com escalas de variação. Para Brandão e Bahry (2005), a entrevista constitui outra técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências, sendo geralmente utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização. Assim, o entrevistador seleciona pessoas a entrevistar dentre as que possuem maior conhecimento da organização, depois, formula um roteiro de perguntas e agenda as entrevistas; ao iniciar a coleta de dados.

Paz (2009) chama a atenção para as dificuldades operacionais da gestão por competências, normalmente no que concerne às estruturas de remuneração, às políticas particulares das empresas e à ênfase nos resultados organizacionais apesar das expectativas de recompensa individuais, reforçando a necessidade de construção de um sistema profissional baseado em competências que agregue, de maneira estratégica, projetos individuais, institucionais e sociais.

2.4 Gestão por competências no setor público

Segundo Paz, 2009 p. 28), o mercado de trabalho do setor público vem sofrendo mudanças significativas nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas. Com isso, a necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados tem provocado iniciativas que visam à redução das diferenças entre o mercado de trabalho público e privado. Já para Baroni e Oliveira (2006), o governo brasileiro ampliou a importância do tema de competências para todas as organizações públicas com a PNDP, vista como uma proposta inovadora de desenvolvimento profissional do pessoal da Administração Pública federal. Segundo Baroni e Oliveira (2006), a publicação da PNDP fez com que todas as organizações públicas considerassem o modelo de competências na formulação de seus planos de capacitação.

Ainda no decreto nº 5.707, Segundo Oliveira e Silva (2011), o artigo 3º dispõe as diretrizes da PNDP com forte repercussão, sobre o apoio, promoção, incentivo, estímulo e acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de

competências individuais e institucionais. Como instrumentos da PNDP, o decreto institui: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competências (BRASIL, 2006).

Segundo Amaral (2008), para que ocorra a implantação do modelo de gestão por competências no setor público é necessária a realização de mudanças profundas nesse setor, a iniciar a busca de estratégias que viabilizem a adaptação do modelo às particularidades da administração pública uma vez que os resultados do setor privado não podem ser transportados diretamente para o setor público. A seguir, traz-se uma representação gráfica das diferenças e semelhanças do mapeamento de competências nos setores público e privado.

Setor Privado		Setor Público
Resultados desejados	=	Resultados desejados
Técnicas de Mapeamento	=	Técnicas de Mapeamento
Enfoque da Análise do Mapeamento	≠	Enfoque da Análise do Mapeamento
Recomendações	≠	Recomendações
Ações	≠	Ações

Figura 3: Diferenças e semelhanças do mapeamento de competências nos setores público e privado. Fonte: Elaboração própria, 2014 a partir de Amaral (2008, p. 14)

Segundo Amaral (2008), há semelhanças entre os setores público e privado quanto aos resultados desejados do mapeamento. O setor de recursos humanos de ambos precisa pensar estrategicamente no intuito de estabelecer as competências organizacionais e individuais visando à eficiência e eficácia de seus quadros e as técnicas de mapeamento de competência não se diferenciam nos dois setores. Em relação à análise das informações do mapeamento, afirma haver diferenças já que no setor público as carreiras duram mais de 30 anos, contexto distinto do privado. Quanto às recomendações, considera nova perspectiva, usando a estabilidade do servidor público não como forma de estagnação, mas sim como segurança para inovar e propor melhorias sem risco de demissão. Já as ações devem ser ancoradas nas possibilidades do sistema público, ou seja, a legislação possui mecanismos que permitem implantar processos diversos de gestão por competência. Por sua vez os resultados são similares já que os dois setores focam a aprendizagem e desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, estratégicas à organização, princípio básico.

Para Ayres e Silva (2013), apesar do governo federal perceber as necessidades de adequação da gestão de pessoas à lógica das competências na PNDP, não há definição de como será realizada a implantação do novo modelo de gestão. A exequibilidade dos pressupostos da PNDP ainda é um desafio para a administração pública, sobretudo o estabelecimento de metodologias que viabilizem práticas capazes de despertar nestas organizações a necessidade de implantar um modelo diferente de capacitação profissional, usando novos métodos de aprendizagem e considerando suas necessidades de competências. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a implantação das diretrizes da PNDP é também desafiadora, pois existem especificidades na estrutura e cultura que dificultam a adoção de um sistema de gestão por competências genérico, existindo, entretanto, a possibilidade de delimitar uma estrutura de referência que balize a difusão da gestão por competências e auxilie as instituições na implantação de

políticas de qualificação profissional coerentes com a realidade e o contexto político, social e cultural.

3. METODOLOGIA

O artigo é um estudo de caso, pois, segundo Yin (2010), representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente da coleta/análise de dados visando à investigação de caso específico, delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações acerca das competências necessárias ao NUAP para o desempenho das suas funções institucionais. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, pois, segundo Godoy (1995), teve o ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental preocupando-se, fundamentalmente, com o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural, além de valorizar o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada, ou seja, descreveu as competências institucionais e dos servidores do NUAP da CDH da UFBA.

Quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva uma vez que a escrita desempenhou papel fundamental tanto no processo de obtenção de dados quanto na disseminação de resultados, visando à compreensão ampla do fenômeno que foi estudado e levou em consideração que todos os dados da realidade foram importantes (GODOY, 1995, p.62). Teve como objetivo primordial a descrição das características de determinada população (GIL, 2002, p. 42), que no presente trabalho foram as competências necessárias aos 06 servidores do NUAP que participaram da pesquisa de campo.

Em relação aos meios de investigação a pesquisa foi documental, pois, segundo Godoy (1995), foram analisados documentos de natureza diversa que representam rica fonte de dados do NUAP como o Regimento e os processos de trabalho mapeados e descritos, e foi também uma pesquisa de campo, pois foi desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado (GIL, 2002, p.53). A observação participante foi o método de coleta de dados do trabalho de campo. Segundo Gil (2002), a observação implica na descrição, explicação e compreensão de eventos e comportamentos, úteis quando a vivência com atores que são o objeto da pesquisa permite ao investigador sentir as motivações, interesses e expectativas do grupo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente caracteriza-se a UFBA e na sequência apresentam-se análises do fenômeno estudado.

4.1 A UFBA

A UFBA é uma universidade com sede na cidade de Salvador e dois campi localizados em Vitória da Conquista e Barreiras, possuindo 33 unidades universitárias, divididas em escolas, faculdades e institutos universitários. Segundo informações disponíveis em UFBA (2013), suas origens remontam à transferência da família real portuguesa ao Brasil, quando em 18 de fevereiro de 1808, o Príncipe Regente Dom João VI instituiu a Escola de Cirurgia da Bahia, primeiro curso universitário do Brasil. Em 1946 o professor Edgard Santos assumiu o cargo de Reitor da então Universidade da Bahia liderando o processo de federalização. Implantou a infraestrutura física e de

peçoal, escrevendo o primeiro capítulo de uma universidade integrada: Artes, Letras, Humanidades e Ciências.

Nos início dos anos 2000, o Reitor Naomar Almeida iniciou uma grande reestruturação na UFBA com a implantação da Universidade Nova e adesão ao Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), que ampliou de forma substancial o quantitativo de vagas na graduação e ampliou a infraestrutura física da instituição. Houve também a ampliação e renovação dos quadros de pessoal docente e técnico-administrativo. Conta atualmente com 2.279 servidores docentes e 3.258 servidores técnicos administrativos.

Nesse contexto, segundo UFBA (2014), a PRODEP é constituída em 2006 pela da agregação da SPE e do Serviço Médico Universitário Rubens Brasil (SMURB). Posteriormente cria-se a CDH. Conforme UFBA (2014), a CDH é a responsável por propor, planejar, articular, implementar e gerenciar programas e projetos voltados para desenvolvimento e a capacitação dos servidores, articulados e integrados com a gestão de desempenho e a eficácia dos processos de trabalho, visando a consecução dos objetivos institucionais. A figura a seguir representa a estrutura administrativa da CDH.

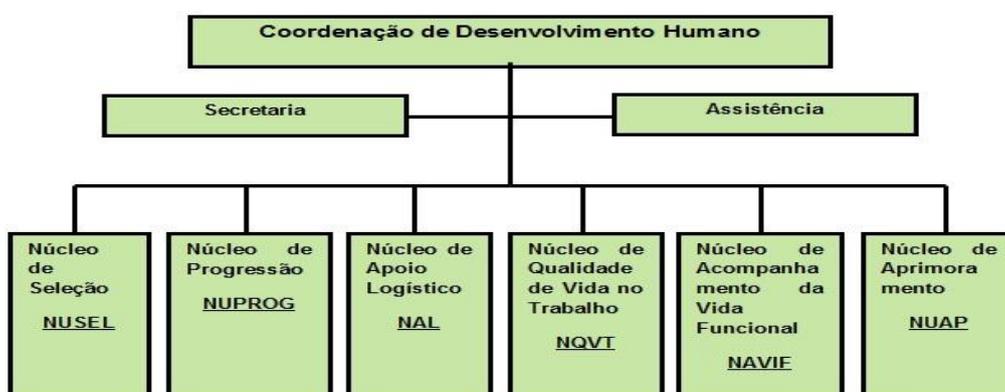


Figura 4: Estrutura Administrativa da CDH

Fonte: Elaboração própria, 2014

Observa-se que a CDH é composta por núcleos administrativos e dois setores de apoio à Coordenação. Cada núcleo possui uma chefia responsável por coordenar os trabalhos. Este trabalho tem como objeto de análise o NUAP, órgão responsável por propor, planejar e gerir o PAC dos servidores da UFBA. O NUAP possui uma equipe composta por seis servidores efetivos com perfis descritos a seguir:

Servidor	Sexo	Cargo	Educação Formal/Titulação	Anos de Serviço
1	Feminino	Psicólogo e, Chefe	Especialista em Gestão de Pessoas; Mestre em Psicologia Social e do Trabalho	23
2	Feminino	Assistente Social	Mestre em Saúde Coletiva; Doutoranda na mesma área.	19
3	Masculino	Assistente em Administração	Administrador; Cursando Especialização em Gestão de Processos	9
4	Feminino	Assistente em Administração	Historiadora; Mestre na mesma área.	8
5	Masculino	Assistente em Administração	Comunicólogo; Cursando MBA em Gestão de Projetos	4
6	Feminino	Assistente em Administração	Psicóloga; Especialista em Gestão de Pessoas	2

Quadro 2: Descrição dos perfis dos servidores do NUAP.

Fonte: Elaboração própria (2014).

Verifica-se que o NUAP possui um quadro funcional qualificado em termos de educação formal e diversificado com pessoas de diferentes formações. Desde 2009, planeja e executa os Planos Anuais de Capacitação da UFBA para atender ao disposto na PNDP e às metas estipuladas no PDI. Em 2013, dando continuidade ao disposto na PNDP, a Coordenação determinou a implantação do modelo de Gestão por Competência na Universidade. Como não seria possível a implantação de uma só vez do modelo em toda a UFBA, definiu-se que o modelo piloto seria implantado na CDH. Assim, iniciaram-se os trabalhos de análise documental de mapeamento de competências organizacionais/individuais necessárias como descrito a seguir.

4.2 Análise do modelo de gestão de competências na UFBA

Segundo Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências tem como objetivo identificar o *gap* ou lacuna de competências para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. Com base nessas concepções, faz-se o registro do processo inicial desse mapeamento no NUAP identificando-se as competências organizacionais e individuais necessárias à consecução dos objetivos do núcleo, com a realização de pesquisa documental que incluiu documentos relativos ao conteúdo da missão, dos objetivos e estratégia organizacional da UFBA, segundo o que aponta Carbone et al. (2005).

A coleta de dados documentais iniciou-se com a seleção de documentos que identificassem as principais atribuições do núcleo. Inicialmente, nos meses de novembro e dezembro, a chefe do núcleo agendou duas reuniões semanais com todos os servidores do NUAP, com o objetivo de discutir as atividades do núcleo e prospectar documentação de registro destas, registrando-se os principais pontos discutidos. Nesse período, a coordenação da CDH promoveu oficinas de mapeamento de competência e grupos de estudos sobre o tema visando difundir entre os servidores os conceitos de Gestão por Competências. Anteriormente, em setembro, iniciou-se o mapeamento dos principais processos envolvidos no desempenho das atividades da CDH.

Como não existia na CDH a prática do planejamento estratégico, os documentos focaram as atribuições institucionais do núcleo. Após duas reuniões dos servidores do NUAP, os documentos selecionados que melhor expressavam suas atribuições foram os processos mapeados e o Regimento da Reitoria aprovado em maio de 2013, no qual (CONSUNI) e publicado no site da UFBA em setembro do mesmo ano. Conforme o Artigo 19, II, b, as atribuições do Núcleo de Aprimoramento são:

- 1 - realizar levantamento acerca da necessidade de capacitação de integrantes do quadro de servidores;
2. propor o Plano de Capacitação Anual para o corpo funcional;
3. manter atualizado o sistema de registro de dados relativo à capacitação dos servidores;
4. manter atualizado o cadastro de instrutores;
5. propor e examinar contratos e convênios com entidades públicas e privadas para fins de capacitação de servidores;
6. coordenar as atividades dos diversos núcleos de capacitação nas Unidades Universitárias e órgãos;
7. elaborar e atualizar procedimentos técnicos e funcionais relativos a sua área de atuação; e

8. avaliar a eficácia das ações de treinamento e capacitação de servidores, em termos de mudanças atitudinais e resultados alcançados, nas Unidades Universitárias e órgãos;

Atualmente são efetivamente desempenhadas pelo NUAP as atribuições 1, 2, 4, 5 e 7, não sendo objeto de análise as atribuições 3, 6 e 8, uma vez que não existe previsão de quando serão efetivamente assumidas pelo núcleo. Além do regimento, serviu como base para a análise documental do PAC e Procedimento de Gestão de Curso de Capacitação. Após 6 reuniões com a equipe do NUAP e Coordenação da CDH, começaram a ser desenhadas as competências organizacionais para o desempenho das atribuições do núcleo percebidas a partir de inferências baseadas na análise dos documentos que descrevem essas atribuições e são mostradas a seguir.

Quadro 3: Atividades e competências organizacionais.

Fonte: Elaboração própria (2014).

Atribuição	Atividade	Competência Organizacional
Propor o Plano de Capacitação Anual para o corpo funcional	Elaborar, executar e avaliar o Plano Anual de Capacitação - PAC	Planejar, coordenar, executar e avaliar ações de aprimoramento com base no mapeamento de competências, PDI, Regimento, Decreto 5.707/2006, o PCCTAE e o SIGEP; Selecionar modalidades de eventos de capacitação adequadas às demandas da instituição, considerando os recursos orçamentários disponíveis; Definir profissionais, com conhecimento e experiência, para ministrar eventos de capacitação e desenvolvimento; Produzir e divulgar informações sobre as ações de capacitação, visando fomentar a participação dos servidores e aprimorar o desempenho institucional; Realizar processos seletivos para os eventos de capacitação, com transparência equidade e coerência, segundo os critérios previamente estabelecidos; Elaborar relatórios gerenciais para fins de avaliação do planejamento do NUAP.
Propor e examinar contratos e convênios com entidades públicas e privadas para fins de capacitação de servidores	Elaborar propostas de contratos/convênios com entidades públicas e privadas para esta capacitação	Estabelecer parcerias com outras instituições para promover ações de capacitação.
Coordenar as atividades dos diversos núcleos de capacitação nas Unidades Universitárias e órgãos;	Gerenciar as demandas de capacitação das Unidades/Órgãos da UFBA	Promover a melhoria contínua das ações e atividades do Núcleo; Gerenciar o aprimoramento dos servidores da UFBA com base em novas demandas institucionais.
Elaborar e atualizar procedimentos técnicos e funcionais relativos a sua área de atuação	Elaborar e atualizar normas técnicas e de funcionamento relativas a sua área de atuação	Manter atualizado as normas e os procedimentos do Núcleo
Realizar levantamento acerca da necessidade de capacitação de integrantes do quadro de servidores;	Realizar periodicamente o levantamento de necessidade de capacitação.	Selecionar as demandas de capacitação e desenvolvimento, considerando as lacunas de competências e os objetivos institucionais.

Observa-se que a análise documental das atribuições desempenhadas pelo NUAP permitiu aos seus integrantes inferirem a respeito das competências relevantes para concretização dos objetivos institucionais confirmando o que sugerem Guimarães et al. (2001), resultando na identificação de onze competências organizacionais. A partir das competências organizacionais mapeadas, os integrantes do NUAP participaram de duas oficinas práticas de mapeamento de competências individuais promovidas pela Coordenação da CDH com a participação de especialista na área além da participação de três integrantes da equipe do NUAP (servidores 3, 4 e 5) em um curso sobre Gestão por Competências promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em parceria com o governo estadual, permitindo a apropriação de conhecimentos necessários para iniciar o mapeamento das competências necessárias para o desempenho efetivo de suas funções. A metodologia adotada pelo NUAP e CDH para descrição das competências individuais foi aderente à indicada por Carbone et al. (2005), que é a descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho com comportamentos passíveis de serem observados no ambiente de trabalho de modo a evitar a interpretação equivocada das competências. As competências individuais foram descritas utilizando-se verbo e o objeto de ação sendo acrescido quando necessário, de uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Os servidores do núcleo também utilizaram na descrição das competências individuais um critério que indica um padrão de qualidade considerado satisfatório para a execução das atividades, seguindo a orientação expressa por Brandão e Bahry (2005).

Conforme orientam Bruno-Faria e Brandão (2003), nas reuniões do Núcleo foram entregues aos participantes uma listagem com as competências organizacionais juntamente com a seguinte pergunta: “O que você considera que os servidores do NUAP devem conhecer, saber fazer e ter iniciativa para fazer, de modo que a Núcleo tenha êxito no cumprimento dos objetivos institucionais?” com o intuito de que fossem refletidas as dimensões das competências mapeadas.

Foram feitas 5 reuniões e os resultados preliminares de cada reunião eram sistematizados e submetidos, via ambiente do *moodle*/UFBA, à análise do Professor Thiago Dias Costa, docente do quadro permanente da Universidade Federal do Pará – UFPA que, por sua experiência em mapeamento de competências na esfera pública, atuou como um consultor externo ao núcleo. Os resultados das análises feitas nas reuniões são apresentadas nos quadros a seguir.

Competências Organizacionais	Competências Individuais
Planejar, coordenar, executar e avaliar ações de capacitação com base na legislação vigente	Elaborar projeto para cada evento de capacitação, explicitando objetivos e metodologia de acordo com o diagnóstico de competências.
	Calcular os custos de cada evento de capacitação, com exatidão e no prazo, de acordo com a Tabela de Gratificação por Encargo de Curso e Concurso (GECC), e recursos disponíveis.
	Identificar as necessidades de capacitação através da análise das lacunas de competências no prazo estabelecido
Selecionar as modalidades de eventos de capacitação mais adequadas às demandas da instituição,	Identificar a modalidade de capacitação mais adequada de acordo com o perfil do público a ser atendido e os recursos disponíveis

considerando os recursos orçamentários disponíveis	
	Tomar decisões baseadas em diferentes fontes de informação
Definir profissionais adequados para ministrar eventos de capacitação e desenvolvimento	Identificar profissionais com perfil adequado para atuar como instrutores dos eventos de capacitação
	Preparar ações institucionais para aprimoramento da prática de ensino dos profissionais que ministrarão os eventos de capacitação
Produzir e divulgar informações sobre as ações de capacitação, visando fomentar a participação dos servidores e aprimorar o desempenho institucional	Prestar atendimento aos servidores, demonstrando presteza e cordialidade, transmitindo informações adequadas às suas necessidades
	Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade
Realizar processos seletivos para os eventos de capacitação, com transparência equidade e coerência, segundo os critérios previamente estabelecidos	Identificar critérios para inscrição nas modalidades de capacitação que garantam a equidade entre os participantes, segundo os critérios previamente estabelecidos
	Promover a publicidade dos critérios de seleção para o processo decisório
Elaborar relatórios gerenciais para fins de avaliação do Plano Anual de Capacitação	Redigir textos e documentos, com clareza e objetividade, em conformidade com as normas gramaticais e de redação adequadas, utilizando editor de texto
Estabelecer parcerias com outras instituições para promover ações de capacitação.	Identificar possíveis parcerias em outros órgãos externos à UFBA
	Negociar parcerias com instituições externas à UFBA para realização de ações de capacitação
Gerenciar o aprimoramento dos servidores da UFBA com base em novas demandas institucionais	Identificar as novas demandas de capacitação e desenvolvimento
	Selecionar as novas demandas de capacitação e desenvolvimento, considerando os objetivos institucionais
Promover a melhoria contínua das ações e atividades do Núcleo	Ser capaz de simplificar os processos de trabalho do núcleo visando fazer melhor e com menos recursos as atividades
Manter atualizado as normas e os procedimentos do Núcleo de Aprimoramento	Atualizar as normas e procedimentos internos do NUAP, mantendo-os consoante às legislações vigentes na UFBA e na esfera federal
Selecionar as demandas de capacitação e desenvolvimento, considerando as lacunas de competências e os objetivos institucionais.	Identificar as demandas de capacitação, considerando as lacunas de competências e os objetivos institucionais.

Quadro 4: Descrição das competências Individuais necessárias aos servidores do NUAP

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Percebe-se que como resultado das discussões do grupo e da análise das competências organizacionais do núcleo foi possível inferir dezenove competências individuais necessárias aos integrantes da equipe do NUAP e conforme orienta Brandão (2012), a descrição de cada competência individual núcleo contém um verbo e um objeto de ação acrescido de uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra e/ou critérios que indiquem padrões de qualidade ou nível de desempenho satisfatório. Ainda segundo o autor, as condições são restrições ou elementos impostos ao profissional que indicam as circunstâncias sob as quais se espera que ele manifeste o desempenho desejado, sendo importante quando se deseja que o indivíduo faça uso de determinados instrumentos, equipamentos, procedimentos, métodos ou técnicas.

A partir das competências individuais e da reflexão do grupo sobre a pergunta distribuída aos seus integrantes, selecionaram-se as competências individuais prioritárias ao cumprimento das atribuições institucionais do núcleo para que se inferisse sobre suas dimensões, ou seja, quais conhecimentos, habilidades e atitudes seriam necessários aos integrantes do grupo para o desempenho das competências individuais mapeadas. O quadro a seguir representa estes resultados.

Competências Individuais prioritárias do NUAP	Dimensões
Elaborar projeto para cada evento de capacitação, explicitando objetivos e metodologia de acordo com o diagnóstico de competências.	Conhecimentos: Elaboração de projetos, Planejamento de ensino/aprendizagem com foco em projetos pedagógicos, PAC, editor de texto.
	Habilidades: Redigir texto; sistematizar as ideias com clareza e objetividade.
	Atitudes: Capacidade de síntese; concentração; atenção; clareza; concisão.
Calcular os custos de cada evento de capacitação, com exatidão e no prazo, de acordo com a Tabela de Gratificação por Encargo de Curso e Concurso (GECC), e recursos disponíveis.	Conhecimentos: Dotação orçamentária disponível, Tabela de GECC, Editor de planilha, matemática.
	Habilidades: Ter domínio do editor de planilha; raciocínio matemático.
	Atitudes: Concentração; atenção a detalhes.
Identificar a modalidade de capacitação mais adequada de acordo com o perfil do público a ser atendido e os recursos disponíveis	Conhecimentos: Diferentes modalidades de capacitação e características da instituição (políticas, recursos disponíveis e perfil do público).
	Habilidades: Escolher a modalidade mais adequada, cruzar dados provenientes de diferentes fontes de informação.
	Atitudes: Atenção difusa, estar atento à estímulos diferentes.
Selecionar as demandas de capacitação e desenvolvimento, considerando as lacunas de competências e os objetivos institucionais	Conhecimentos: Orçamento de capacitação e características da instituição; PDI; Regimento; Decreto 5.707/2006; Teoria de Gestão por competências; SIGEP – Sistema de Gestão de Pessoas.
	Habilidades: Identificar os objetivos institucionais; analisar e sistematizar informações; manusear o SIGEP.
	Atitudes: Atenção aos detalhes; organização.
Identificar profissionais com perfil	Conhecimentos: Projeto do evento, objetivos institucionais, perfil e experiências do faliçador.
	Habilidades: Saber negociar, comunicação e argumentação

para instrutor dos eventos de capacitação	convicente, analisar dados e informações, e raciocinar logicamente.
	Atitudes: Cortesia, preocupação em transmitir e debater detalhes do plano de trabalho.
Prestar atendimento aos servidores, demonstrando presteza e cordialidade, transmitindo informações adequadas às suas necessidades	Conhecimentos: Comunicação Interpessoal; Atendimento ao Público; Técnicas de Oratória; Técnicas de Negociação; PAC; Legislação de Capacitação.
	Habilidades: Saber ouvir; comunicar-se com clareza; ter boa dicção; capacidade de interpretação; organização.
	Atitudes: Segurança; empatia; paciência; clareza; flexibilidade.
Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza e objetividade	Conhecimentos: Comunicação interpessoal, atendimento ao público, técnicas de oratória, técnicas de comunicação, PAC e legislação de capacitação, Manual de redação da presidência da República.
	Habilidades: Saber ouvir, comunicar-se com clareza, ter boa dicção, capacidade de interpretação e organização.
	Atitudes: Segurança, empatia, paciência, clareza.

Quadro 5: Dimensões das competências individuais prioritários do NUAP

Fonte: Elaboração própria (2014).

É possível observar-se que as competências consideradas mais importantes pelo grupo para o desempenho das suas atividades são as que relativas à gestão do PAC e atendimento ao público, várias competências possuem conhecimentos necessários atribuídos comuns, facilitando a tomada de decisão quanto às necessidades de capacitação dos servidores. Destacam-se as habilidades de comunicação, trabalho com diferentes fontes de dados e organização. Em relação às atitudes esperadas do grupo destacam-se a concentração e a empatia. De modo geral, a análise das competências individuais mapeadas apontam para uma das peculiaridades do setor público trazida em Carvalho et al. (2009), onde os servidores possuem variadas ocupações de trabalho que implicam em diferentes competências gerando distintas necessidades de capacitação. Como não há uma divisão do trabalho no núcleo por atribuições, todos os servidores precisarão ter ou desenvolver as competências apontadas pelo presente trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do trabalho foi identificar as competências individuais necessárias aos integrantes do Núcleo de Aprimoramento da Coordenação de Desenvolvimento Humano da UFBA para o desempenho das atribuições institucionais, no intuito de registrar o primeiro momento da implantação da gestão por competências na UFBA. Salienta-se, entretanto, que o presente trabalho não consistiu em exaurir as competências necessárias ao desempenho das atividades dos integrantes do NUAP, mas descrever aquelas que puderam ser identificadas nessa iniciativa pioneira.

Constatou-se que os procedimentos administrativos mapeados, o Regimento Geral e o PDI trazem poucas referências à atividade do CDH. Como os documentos analisados são recentes, elaborados entre os anos de 2012 e 2013, espelham a realidade das atribuições do núcleo confirmando o que diz Brandão e Bahry (2005), que cada organização tem suas peculiaridades, cultura, estrutura e estratégia distinguindo-se das demais e exigindo um rol de competências atualizado e adequado às suas necessidades. Identificaram-se dezenove competências individuais das quais sete foram consideradas pelos integrantes do núcleo como prioritárias, sendo desdobradas nas dimensões de

conhecimentos, habilidades e atitudes. O próximo desafio da CDH é identificar os *gap's* de competências dos servidores propondo um plano de capacitação com o objetivo de reduzir ou acabar com essas lacunas.

Diante da crescente modernização do setor público e das exigências legais amparadas na PNDP, será necessário um grande esforço da UFBA no sentido de implantar a gestão de competências como instrumento de otimização dos gastos com capacitação e melhor avaliação da sua força de trabalho, aumentando por consequência a efetividade dos processos administrativos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Entretanto, conforme ressaltam Brandão e Bahry (2005), a aplicabilidade de alguns processos de gestão por competências em organizações públicas ainda carecem de discussões mais aprofundadas e investigações empíricas a respeito. Outro desafio da Universidade será assumir, conforme sugere Brandão (2012), um papel qualificante no sentido de apoiar iniciativas de desenvolvimento profissional, criar um ambiente propício à aprendizagem e oferecer aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira. Desta forma, espera-se que o presente trabalho possa contribuir para a difusão dos princípios e métodos da gestão por competências das IFES, permitindo a modernização da estrutura de gestão de pessoas e a melhoria dos serviços prestados pelos servidores à comunidade.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.S. e MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. São Paulo: nov./2008, p. 1-18. AYRES, S.M.P.M.; SILVA, A.B.da. **Sistema de capacitação baseado em competências - SCBC: uma contribuição para a teoria e prática da gestão por competências no âmbito das IFES**. Brasília: Anpad, 2013. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 22 dez. 2013.
- BAHRY, C.P; TOLFO, S.R. Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 41 (1): 125-44, Jan/Fev. 2007
- BARONI, M. ; OLIVEIRA, J. M. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. In: XI Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estadoy De La Administración Pública. 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais**. Nov./2006, p. 7-10.
- BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012
- _____. O que é gestão por competências? (capítulo). In: PIRES, A.K. (org). **Gestão por competências em organização de governo**. Brasília: Ed. Escola nacional de Administração Pública – ENAP, p.13-22, 2005.
- BRANDÃO, H.P. ; BAHRY, C.P. Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56(2): 179-194 abr./jun. 2005.
- _____, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, São Paulo, v. 8, n.3, p. 32-49, 2007.

_____, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, jan-mar, 2001.

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre a política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 2006. Disponível em <<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?data=24/02/2006&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=240>>. Acesso em: 16 out. 2013

_____. **Plano Diretor da reforma do Aparelho do Estado**, Brasília, DF, 1995. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/RGP.asp>>. Acesso em: 07 out.2013

BRUNO-FARIA, M. F; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul/set, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03.pdf>> . Acesso em 23 jan. 2014

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

CARVALHO, A.I. et al. **Escola de Governo e Gestão por Competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

DUTRA, J. S. ; HIPÓLITO, J. A. M. ; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. V.4, n.1, p.161-176, jan./abr. 2000

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GUIMARÃES, T. A; BRUNO-FARIA, M. F; BRANDÃO, H.P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E; ABBAD, G.S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações do trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre a Legalidade e a Realidade**. João Pessoa: Anpad, 2011. p. 1 - 17. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 22 dez. 2013.

PAZ, Luiza Magalhães Coelho Ávila. **Gestão de Competências no Setor Público: Competências Comuns a Gestores de Organizações Públicas Federais**. 2009. 63 f. Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Unb, Brasília, 2009.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p.25-32, 2001.

UFBA. **UFBA em números 2013, ano base 2012**. Disponível em: <<http://www.proplan.ufba.br/estatisticas/ufba-em-numeros>> Acesso em: 04 fev.2014. 2013.

_____. Pró Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas: **Competências Organizacionais da CDH**. Disponível em <<http://www.prodep.ufba.br/node/501>> Acesso em: 11 fev.2014. 2014.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Ana Thorell. Revisão Técnica: Cláudio Damascena. 4º edição, Porto Alegre, Bookman, 2010.