

ANA CORINA FAUSTINO DA SILVA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS:
análise da adequação dos concursos públicos para admissão de
servidores técnico-administrativos em educação à gestão por
competências na UFSC

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau; Dr.

Florianópolis
2016

Silva, Ana Corina Faustino da

Recrutamento e seleção por competências : análise da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na UFSC / Ana Corina Faustino da Silva ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau - Florianópolis, SC, 2016.

174 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Gestão por competências. 3. Concurso público . 4. UFSC. 5. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal . I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora, por meio do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

ANA CORINA FAUSTINO DA SILVA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS:
análise da adequação dos concursos públicos para admissão
de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por
competências na UFSC**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de junho de 2016.

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador
PPGAU - Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.^a
PPGAdm/UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina –
Brasil

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
PPGAU - Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Prof.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.^a
PPGAU - Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

À UFSC.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Arlete (*in memoriam*) e Teodoro, pela vida, ou eu simplesmente não estaria aqui.

Ao meu amado pai, Teodoro, por ser meu porto seguro e meu melhor amigo; por todo o amor, dedicação, exemplo, educação e deseducação que me fazem ser quem sou.

Aos meus irmãos, cunhada e sobrinhas.

À Almira, minha querida mãe de coração.

À amiga Fernanda Leal, a primeira pessoa a me incentivar a fazer o mestrado, apoiadora e inspiradora de todas as horas. Babynha, ainda te verei Reitora!

Aos meus amados amigos e amiga, que souberam respeitar minha necessidade de foco e de ausência em tantos momentos de nossa convivência. Sou tão abençoada por vocês serem tantos, que não citarei nomes, mas vocês sabem quem são, de A a Z, e todos os colos que me deram ao longo destes anos de estudo e dedicação.

Aos irmãos e irmãs da Seove, em especial às vovós do Lar de Zenóbia, a quem tantas vezes privei do meu afeto para me dedicar aos estudos, mas que nunca saíram do meu pensamento e das minhas orações.

À turma de mestrado mais maravilhosa do PPGAU, por toda a amizade, lágrimas e risadas compartilhadas. Conhecer vocês e nossos professores foi o que me aconteceu de melhor no mestrado. Desde o início de 2014, presenciamos nascimentos e partidas, dividimos angústias e conhecimentos e nem por um mínimo momento reinou entre nós um clima que não fosse de companheirismo, real interesse pelo outro e amizade. Como a ‘Nossa Turma PPGAU 2014’, nenhuma mais!

Dentre os amigos da turma, à Renatinha, ao Ernani, ao Adalto, ao Gustavo, ao Emanuel, à Maria Luiza, à Elisa, à Elaine e à Cinthia, pelo contato mais constante, e à Joice, por ter sido a primeira da turma a me receber naquela noite quente de abril de 2014, quando uma “raspa do tacho” (BÚRIGO, 2014) surgiu do nada na aula da nossa amada mestra Carla.

Aos colegas das disciplinas optativas, em específico aos da disciplina ‘Gestão por Competências’, do professor Marcos B. L. Dalmau, que permaneceram em minha vida.

Ao meu querido orientador, Marcos Dalmau, por toda a paciência, orientação, direcionamento, carinho e amizade.

Aos colegas de trabalho no Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social (PPGAS), José Carlos e Edviges, pela amizade, e apoio e por proporcionarem meu afastamento para focar na dissertação em abril deste ano.

Ao amigo e colega de PPGAS, Éder Luiz, que sempre buscou e busca botar um sorriso no meu rosto, mesmo em dias menos felizes.

Aos amigos da UFSC, em especial aos da SETIC (em minha vida desde 1996) e aos da SINTER, mas também aos colegas servidores técnicos da PROPG, aos colegas e amigos do Departamento de Antropologia, aos colegas e amigos do CFH e aos companheiros de luta, de greve e de estudos sobre a sociologia do trabalho.

À Márcia e ao Maurício, secretários do PPGAU ao longo do meu tempo no Programa, e ao Júlio, colega querido do INPEAU.

À Juliana, Rô e Chico, STAEs da Secretaria do Departamento de Ciências da Administração, pelo carinho (e café)!

Aos meus amados professores do PPGAU: Gilberto Moritz, por me ensinar a amar a Administração; Carla Búrigo, por ensinar Bauman e La Fargue à nossa turma, nos ensinando a pensar além do Capital; Pedro Melo, por todo o investimento no PPGAU e por ser um exemplo de diplomacia e gestão; Maurício Pereira, por me ensinar a não complicar o que é fácil; Alessandra Linhares, por ser nossa AlesSanta, sempre à disposição da turma com um sorriso no rosto; Marcos Dalmau, por me ensinar o que é competência e por guiar meu caminhar até este momento final.

Aos colegas de UFSC, os professores Irineu, Marcos Vinícius e Alexandre Ramos, pelo carinho e interesse na minha dissertação.

Às professoras da Banca, Alessandra, Kelly e Gabriela, por contribuírem para que minha dissertação seja sua melhor versão.

A todas e todos vocês, esta Didi é nossa!

RESUMO

Este trabalho científico teve como objetivo analisar a realidade de adequação dos concursos públicos para a admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) à gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Com uma abordagem qualitativa de finalidade aplicada, esta pesquisa fez uso do estudo de caso único descritivo como meio de investigação. Tanto dados qualitativos de coleta direta e de coleta indireta, quanto dados quantitativos simples de coleta indireta foram analisados qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo. Os dados quantitativos são resultantes da análise de conteúdo dos editais e das provas dos concursos públicos para admissão do cargo de assistente em administração realizados pela UFSC entre 2006 e 2016. Os resultados da pesquisa concluem que, decorrida uma década da publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a adequação à gestão por competências determinada pelo Decreto n.º 5.707/06 não foi realizada em nenhum dos subprocessos da gestão de pessoas da UFSC. O estudo permitiu que se traçasse um panorama da realidade da captação dos STAEs da Instituição. Foram feitas recomendações e propostas de ações para apoiar a adoção do sistema completo de gestão por competências e a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC.

Palavras-chave: Gestão por competências. Concurso público. UFSC. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

ABSTRACT

This scientific work aimed to analyze the reality of the adequacy of the public tenders to the principles of the competency management in order to admit administrative staff at the Federal University of Santa Catarina (UFSC). Through a qualitative research approach with applied purposes, this research is a descriptive case study. Both qualitative and quantitative data were qualitatively analyzed through content analysis technique. Quantitative data were obtained from the content analysis of the recruitment documents and admission tests of the public tenders conducted by UFSC between 2006 and 2016 to admit the job position 'assistant in administration'. The results showed that, after one decade of the publication of the Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), the adequacy to the principles of the competency management as determined by Decreto n.º5.707/06 was not performed in any of the sub-processes of UFSC's human resources management. The study allowed that a picture of reality of admission processes of STAEs at the institution was taken. Recommendations and proposed actions were made in order to support the adoption of the complete system of competency management and in order to adapt UFSC's public tenders of its technic-administrative staff to the principles of competency management.

Keywords: Competency Management. Public tender. UFSC. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipologias de competências individuais x conexão com desempenho individual e competências organizacionais	39
Figura 2: Etapas do processo de gestão por competências.....	41
Figura 3: Coordenadorias e Divisões do DDP	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças nas definições de competência	36
Quadro 2: Legislações que dispõem sobre realização de concursos públicos	50
Quadro 3: Categorização da pesquisa e suas principais características. 58	
Quadro 4: Departamentos da SEGESP	60
Quadro 5: Objetivos específicos e sujeitos da pesquisa	63
Quadro 6: Categorias de Análise e seus indicadores de conteúdo	65
Quadro 7: Objetivos específicos, sujeitos da pesquisa, categorias de análise e instrumentos de coleta de dados	66
Quadro 8: Editais suplementares	92
Quadro 9: Descrição do cargo de Assistente em Administração.....	100
Quadro 10: Comparação de conteúdos programáticos	107
Quadro 11: Cenários de adoção da GPC na UFSC.	132
Quadro 12: Resumo das recomendações e propostas	140

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAC – Coordenadoria de Concursos Públicos e Contratação Temporária
CSE – Centro Socioeconômico
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DDPP – Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas
DiM – Divisão de Movimentação
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
GPC – Gestão por Competências
IFES – Instituição/Instituições Federal/Federais de Ensino Superior
MEC – Ministério da Educação
MPOG – Ministério Planejamento, Orçamento e Gestão
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PE – Planejamento Estratégico
PEDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PRDHS – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
PRODEGESP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
SEGESP – Secretaria de Gestão de Pessoas
SC – Estado de Santa Catarina
STAE/STAEs – servidor/es técnico-administrativo/s em educação
REUNI – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
TCU – Tribunal de Contas da União
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA	21
1.2 OBJETIVOS	28
1.2.1 Objetivo geral	29
1.2.2 Objetivos específicos	29
1.3 JUSTIFICATIVA	29
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	33
2.1.1 Competência: contextualização do termo	33
2.1.2 Tipologias de competências	37
2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS	44
2.2.1 Recrutamento por competências	44
2.2.2 Seleção por competências	47
2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: O CONTEXTO DA ADOÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	52
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO	57
3.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA	59
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	64
3.3.1 Técnicas e Instrumentos de Coleta	64
3.3.2 Técnicas de Análise	71
3.4 LIMITES DA PESQUISA	72
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFSC	75
4.1.1 Adoção da gestão por competências	75
4.1.2 Formulação das estratégias e mapeamento de competências	79
4.2 RECRUTAMENTO DE STAEs NA UFSC	91
4.3 SELEÇÃO DE STAEs NA UFSC	110
4.4 RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS DE AÇÕES PARA A ADEQUAÇÃO DOS CONCURSOS PÚBLICOS DE STAEs DA UFSC À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	122
4.4.1 Recomendações e propostas quanto à formulação das estratégias	123
4.4.2 Recomendações e propostas para a realização de mapeamento de competências na UFSC	128
4.4.3 Recomendações e propostas quanto à captação de STAEs na UFSC	133

5 CONCLUSÃO	137
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	142
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE A - Legislações que dispõem sobre realização de concursos públicos	155
(continua)	155
APÊNDICE B – Entrevista com as chefias de gestão de pessoas dos processos seletivos realizados de 2006 a 2012 na UFSC.....	157
APÊNDICE C – Entrevista com as chefias de gestão de pessoas dos processos seletivos realizados de 2012 a 2016 na UFSC.....	164
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	171
ANEXO A – Formulário para solicitação de servidor	173
ANEXO B – Grade da prova de redação da UFPA	175

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo desta dissertação está dividido em quatro seções. A primeira apresenta e problematiza o tema da adequação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) aos preceitos do sistema de Gestão por Competências (GPC), instituído pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no ano de 2006 (BRASIL, 2006), e informa o leitor sobre o problema a ser respondido por esta pesquisa. A segunda seção elenca os objetivos da pesquisa, tanto o geral quanto os específicos, ao passo que a terceira justifica o presente trabalho. Encerrando a Introdução, a quarta seção informa sobre sua estruturação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

Antes de tratar especificamente da adoção do sistema de gestão por competências pela administração federal brasileira a partir do ano de 2006, cabe fazer uma breve contextualização dos acontecimentos e das evoluções mundiais que propiciaram o surgimento da tecnologia administrativa em comento.

Como um dos efeitos da globalização – um dos pilares do modo de produção capitalista – intensificada com os avanços tecnológicos, as instituições públicas em todo o mundo, a exemplo das organizações privadas, têm sido expostas à elevação dos níveis de complexidade e a mudanças cada vez mais aceleradas no ambiente em que operam (CARVALHO *et al.*, 2009; DUTRA, 2011; DENHARDT, 2012).

Com a diminuição das fronteiras físicas e a rapidez do compartilhamento de informações, podemos dizer que, para os que têm acesso às tecnologias de transmissão de informação, o mundo ficou menor. Hoje, desde que haja tecnologia disponível, algo que aconteça em um local qualquer do planeta pode ser disseminado mundialmente em questão de segundos por um indivíduo até então anônimo.

Acompanhando a evolução das organizações no transcórre dos fatos históricos mundiais desde a primeira Revolução Industrial (meados do séc. XVIII), as organizações privadas vêm modificando não apenas suas operações e tecnologias administrativas, mas também suas práticas de administração de pessoas, passando, muitas delas, a ser adotadas pela administração pública (MONTEIRO, 2010; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; CARVALHO *et al.*, 2009; DENHARDT, 2012).

Desde os primórdios do pensamento administrativo clássico (a partir do final do séc. XIX), com suas teorias sobre organização racional do trabalho (Frederik W. Taylor), sobre as áreas funcionais da organização (Henri Fayol) e sobre a linha de produção (Henry Ford), dentre outras, assistimos à mudança da percepção do papel do trabalhador nas organizações, com o ser humano passando a ser visto não mais como uma peça de engrenagem a ser explorada em prol da produtividade, mas como detentor do maior ativo das organizações modernas, o conhecimento (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; MONTEIRO, 2010; BERGUE, 2011).

Tal mudança, lenta e ainda não definitiva, foi destacada a partir da década de 20 do séc. XX, já com a segunda Revolução Industrial em curso (final do séc. XIX), quando o surgimento da Escola das Relações Humanas, a partir da divulgação dos resultados do experimento de Elton Mayo em Hawthorne, reforçou a importância de uma abordagem mais comportamental do que mecanicista da administração (MAXIMIANO, 2004).

Teóricos da Escola das Relações Humanas, como Elton Mayo, Abraham Maslow e Frederick Herzberg, apontaram a satisfação do trabalhador como motivadora de sua eficiência e como sendo passível de ser administrada de modo a gerar valor para as organizações (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; BERGUE, 2011; DUTRA, 2011).

Passando desse para um período mais recente da evolução histórica do papel ocupado pelo trabalhador nas organizações, a terceira Revolução Industrial (das últimas três décadas do séc. XX até a atualidade), chega-se ao momento em que as pessoas passam a ser vistas como depositárias do patrimônio intelectual das organizações e das instituições das quais fazem parte (DUTRA, 2011).

Dutra (2011) aponta três fases no processo evolutivo mundial na gestão de pessoas, sendo a primeira delas operacional e estendendo-se até a década de 60 no séc. XX. A segunda fase teria uma característica gerencial, estando vigente dos anos 60 até o início dos anos 80, quando a gestão de pessoas passa a ser vista como parceira de outros processos da organização e entra em uma fase estratégica, quando se assumem conceitos que posicionam as pessoas como participantes da geração de valor das organizações e fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais.

Em sintonia com as mudanças de escolas de gestão, o perfil profissional desejado pelos empregadores também mudou. Com isso, começou-se a valorizar, a buscar e a desenvolver – além de

conhecimentos – habilidades e atitudes desejadas pelas organizações, pois apenas deter o conhecimento não garante um bom desempenho do sujeito em benefício das metas organizacionais. É preciso haver habilidade para utilizá-lo e atitude para fazê-lo de modo satisfatório em um contexto profissional específico (RESENDE, 2000; ZARIFIAN, 2003; DUTRA, 2004).

Nesta conjuntura de mudanças e evoluções, a partir da década de 1970, nos Estados Unidos, e da década de 1980, na França, ganha força o surgimento da gestão por competências, tecnologia administrativa que foca no desenvolvimento e na gestão das qualidades e aptidões dos trabalhadores para alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico das organizações, reposicionando o foco do posto de trabalho para o trabalhador (ZARIFIAN, 2001).

No sistema de gestão por competências, as qualidades e aptidões – entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos possuem e que decidem entregar em sua prática de trabalho em diferentes níveis – podem ser direcionadas, utilizadas e desenvolvidas de modo a agregar valor não apenas às organizações às quais seus detentores pertençam, mas também a eles próprios (RESENDE, 2000; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2011).

Nos anos 1990 e acompanhando os preceitos da nova administração pública, a administração pública gerencial (ou gerencialismo) chega finalmente ao Brasil, instituída a partir da reforma administrativa promovida, que tem como valores a eficiência e a qualidade na prestação de serviços, focando nos resultados (objetivos) a serem alcançados, não nos processos (COSTA, 2008; BERGUE, 2011).

À época, uma proposta de reforma do Estado liderada pelo professor Luis Carlos Bresser-Pereira, foi resumida no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PEDRAE), de 1995 (MARE, 1995). A Reforma Administrativa do Governo Federal ocorreu efetivamente a partir da edição da Emenda Constitucional n.º 19/98 (BRASIL, 1998; OLIVEIRA, 2012).

A Reforma inaugurou a administração gerencial no país, tendo como promessa eliminar o ranço patrimonialista e burocrático da administração pública, presentes nos dois modelos de gestão administrativa anteriores. Propunha, ainda, instaurar o princípio de eficiência na administração pública, marcando oficialmente a mudança do modelo de gestão burocrática para o modelo gerencial de administração (BRASIL, 1998).

A instauração da oposição entre burocracia e gerencialismo, aliada às críticas ao modelo burocrático brasileiro – que incluíam o excesso de formalismo, a resistência às mudanças, o apego a normas e regulamentos que engessam os processos, o relacionamento despersonalizado e o mau atendimento – reforçam a noção de que a adoção do gerencialismo como um modelo de gestão pode redimir os problemas da administração pública tidos como específicos da burocracia (LEME, 2005; BERGUE, 2011).

Sob a influência dos conceitos da nova administração pública e como resultado da Reforma Administrativa da década de 90, ao adotar um modelo de gestão voltado à obtenção de resultados, o Estado aumentou a complexidade da prestação de seus serviços à sociedade e criou novas oportunidades de legitimação perante a população, que passa a ser vista e a agir como consumidora, nos moldes das relações comerciais da iniciativa privada, apesar de estar dispondo de serviços públicos (OLIVEIRA, 2012).

Foi nesta conjuntura de adaptação à realidade da nova administração pública que em 23 de fevereiro de 2006 o Governo Federal publicou o Decreto n.º 5.707, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e suas Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, a ser implantada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

A publicação apontou como finalidades, entre outras, a promoção da melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, bem como do desenvolvimento permanente do servidor público e da adequação das competências a ele requeridas para o alcance dos objetivos das instituições (BRASIL, 2006).

Para orientar as ações de capacitações de seus servidores, o Governo optou pela adoção da gestão por competências, quando o Decreto define o termo competência como sendo o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Com tais medidas, o Governo Federal buscou demonstrar que sem desenvolvimento pessoal (capacitação), o funcionário público brasileiro não tem como atender às novas exigências de desempenho considerado como satisfatório pela população.

Contudo, segundo Pires *et al.* (2005), para poder ser adequada aos moldes de funcionamento do serviço público, a capacitação dos

servidores deve estar alinhada a outras práticas da GPC, como a definição dos objetivos estratégicos dos órgãos e o mapeamento de competência, especialmente no que diz respeito à identificação das competências faltantes na instituição (lacunas, ou *gaps*, de competências) e que precisam ser contratadas.

Tal preocupação com a correta aplicabilidade da capacitação por competências foi prevista pelo Governo Federal, que estabeleceu e definiu o sistema de gestão por competências como um dos instrumentos da PNDP, esclarecendo no § 1º do art. 5º do Decreto n.º 5.707/06 que cabe “à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência” (BRASIL, 2006).

Estava traçado, assim, não apenas o caminho para que o sistema de GPC fosse institucionalizado na administração pública federal, mas os rumos para que sua adoção considerasse todos os subprocessos de gestão de pessoas a ele pertinentes, não apenas o da capacitação dos servidores.

No ano seguinte à publicação da PNDP (BRASIL, 2006), graças a um novo contexto de expansão vivenciado pelas universidades federais após a instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) pelo Decreto n.º 6.096, em 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), houve um acréscimo significativo nas demandas de contratação de novos servidores na UFSC, que cresceram tanto em função de novas admissões no campus sede, quanto das contratações específicas para os novos *campi*.

Na realidade de adaptação à PNDP (BRASIL, 2006), a Universidade Federal de Santa Catarina, uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (BRASIL, 1960), figurava entre as instituições federais que precisaram adequar seus sistemas de gestão de pessoas à gestão por competências a partir de 2006.

Em termos de gestão administrativa, as universidades são consideradas organizações complexas e demandam formas próprias de planejamento e gestão. Autores como Cohen e March, Baldrige, Millet e Weick pontuam essa complexidade administrativa característica das universidades e a posicionam como decorrente de uma realidade bastante específica e diferenciada de outras organizações, advinda de objetivos ambíguos, da sua natureza política de estrutura colegiada,

onde as decisões são tomadas consensualmente, entre pares (MEYER JR., 2005).

Nas universidades públicas e gratuitas, a necessidade de observância das legislações aumenta ainda mais essa complexidade, tornando-as distintas, sob muitos aspectos, também em relação a outras instituições de ensino superior.

Dentre as universidades públicas, as universidades federais têm sido levadas a adotar tecnologias administrativas advindas não apenas do setor privado, mas de organizações que não estão estruturadas de acordo com sua complexidade. A adoção da tecnologia administrativa conhecida como gestão por competências e proposta pelo Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006) exemplifica tais afirmações.

Adaptar-se à PNDP (BRASIL, 2006), significaria passar a captar, desenvolver, avaliar e acompanhar seus servidores públicos de acordo com os princípios da gestão por competências, visando aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos seus serviços de ensino, pesquisa e extensão prestados à sociedade.

O surgimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) nos moldes atuais advém de dois momentos. Em 18 de dezembro de 1960, a Universidade de Santa Catarina foi criada pela Lei n.º 3.849/60 (BRASIL, 1960) que, em 20 de agosto de 1965, recebeu a denominação de “universidade federal” pela Lei n.º 4.759/65 (BRASIL, 1965).

Pública, gratuita e com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, atualmente a UFSC possui cinco *campi*, distribuído em cinco municípios do Estado: Florianópolis (campus sede Reitor João David Ferreira Lima), Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau.

Os quatro novos *campi* foram sendo criados a partir de 2007, com recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), do Ministério da Educação (MEC), em um processo de interiorização da Universidade (BRASIL, 2007; UFSC, 2015).

O campus sede conta com as seguintes estruturas abertas à população em geral, onde são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa e extensão: Colégio de Aplicação (CA), Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) e o hospital escola, Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago (HU). Além dessas, há as estruturas exclusivas a discentes e servidores (docentes e técnicos) da UFSC: Restaurante Universitário (RU), Biblioteca Universitária (BU), Editora, Biotério Central, Museu de Arqueologia e Etnologia Professor Oswaldo Rodrigues Cabral e Superintendência de

Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC) (UFSC, 2016).

De acordo com sua Carta de Serviços (UFSC, 2013), a estrutura organizacional da UFSC está dividida em **Órgãos Deliberativos Centrais** (Conselho Universitário (CUn), Conselho de Curadores (CC), Câmara de Ensino de Graduação (CEG), Câmara de Pós-Graduação (CPG), Câmara de Pesquisa (CPes) e Câmara de Extensão (CEx)), **Órgãos Executivos Centrais** (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias Especiais) e **Unidades de Ensino** (estrutura acadêmica).

Nos órgãos executivos, sete pró-reitorias: de Assuntos Estudantis (PRAE), de Graduação (PROGRAD), de Pós-Graduação (PROPG), de Extensão (PROEX), de Pesquisa (PROPESQ), de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) e de Administração (PROAD) – e quatro secretarias especiais: de Cultura (SECULT), de Gestão de Pessoas (SEGESP), de Relações Internacionais (SINTER) e de Aperfeiçoamento Institucional (SEAI) – compunham (até maio de 2016) a última gestão da administração central pesquisada.

Durante a realização da pesquisa, de janeiro de 2015 a maio de 2016, a estrutura acadêmica nos cinco *campi* da UFSC estava organizada em 11 centros Unidades de Ensino, assim divididas: Centro de Ciências Agrárias (CCA); Centro de Ciências Biológicas (CCB); Centro de Ciências da Educação (CED); Centro de Ciências da Saúde (CCS); Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM); Centro de Ciências Jurídicas (CCJ); Centro de Comunicação e Expressão (CCE); Centro de Desportos (CDS); Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH); Centro Socioeconômico (CSE) e Centro Tecnológico (CTC) (UFSC, 2016).

Segundo dados colhidos junto à Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) em abril de 2016, os servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) empossados no cargo de assistente em administração somavam 675 (21,1%) do total de 3.198 trabalhadores STAEs da UFSC.

Com servidores lotados em toda a estrutura organizacional da Instituição e desenvolvendo as mais diversas funções, inclusive de Chefia e de Direção, o cargo possui expressividade e relevância suficientes para justificar um olhar mais apurado sobre como seus ocupantes estão sendo recrutados e selecionados, pois a entrega de suas competências está espalhada por toda a Instituição, nas mais diversas lotações.

Manter um corpo de assistentes em administração bem qualificado é fundamental para que a UFSC possa atingir seus objetivos, assim como o oposto do raciocínio é entendido por essa pesquisadora como verídico: assistentes em administração com conhecimentos, habilidades e atitudes que estejam aquém dos necessários, dificultarão ou mesmo impossibilitarão a Instituição de atingir sua missão de “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (UFSC, 2016).

O sistema de gestão por competências, ao qual a UFSC deve adequar-se, tem sido apontado como um modelo gerencial baseado no pressuposto de que o domínio de recursos individuais específicos é determinante do desempenho superior dos sujeitos e das organizações nas quais operam (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; DUTRA, 2011; BANOV, 2012; LEME, 2011).

Vários autores chamam a atenção para a importância da adoção completa dessa tecnologia administrativa na gestão de pessoas, com todos os seus processos, quais sejam: captação de competências, desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e, finalizando, retribuição (PIRES *et al.*, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005; CEITIL, 2006; BRANDÃO, 2012).

Desses, essa pesquisa focou na captação de competências e investigou a realidade de adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) aos preceitos do sistema de gestão por competências durante a década transcorrida entre fevereiro de 2006 e fevereiro de 2016, buscando uma resposta propositiva para a pergunta “Como está acontecendo a adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina?”.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos são o resultado a ser buscado pela pesquisa e sumarizam o que se pretende alcançar com ela, devendo cobrir diferentes aspectos da pergunta de pesquisa alcançados (VERGARA,

2010; GIL, 2009). Nessa pesquisa, os seguintes objetivos estão delineados:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a realidade de adequação dos concursos públicos para a admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências (GPC) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo geral responderá à pergunta de pesquisa conforme seus objetivos específicos, entendidos como processos intermediários logicamente conectados, forem sendo alcançados (VERGARA, 2010; GIL, 2009). Essa pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) Examinar como acontecem os concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) na UFSC;
- b) Investigar a percepção dos Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da UFSC, entre os anos de 2006 a 2016, quanto aos concursos públicos para admissão de STAEs, em busca de facilidades, dificuldades e obstáculos da adequação à GPC;
- c) Analisar ações previstas e/ou já realizadas para a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC;
- d) Propor alternativas de ação que visem a apoiar a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a publicação do Decreto nº 5.707/06 (BRASIL, 2006), a Universidade Federal de Santa Catarina figura entre as instituições federais que precisam adequar seus sistemas de gestão de pessoas à GPC, o que significa captar, desenvolver e acompanhar seus servidores públicos de acordo com os princípios da gestão por competências,

visando aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

O processo de captação é o primeiro ponto de contato das pessoas com o funcionalismo público enquanto servidores públicos. Apenas a partir da posse, um indivíduo aprovado no processo admissional poderá entrar em exercício, caracterizando a “efetiva entrada do servidor em atividade”, mas antes dela foi necessário que este indivíduo passasse pelas etapas de recrutamento, seleção e admissão (BERGUE, 2010, p. 544).

Quando considerado o baixo índice de exonerações na administração pública federal, manter processos que recrutem e selecionem servidores públicos que efetivamente possam ajudar o Governo aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados, torna-se ainda mais relevante à sociedade e às instituições.

A relevância de um estudo é justificada quando ele contribui de forma prática para a área em que o pesquisador atua, ou para a sociedade em geral, a quem deverá demonstrar a importância de seu tema, a oportunidade de realizá-lo e sua viabilidade (VERGARA, 1997; ROESCH, 1999).

O tema dessa dissertação está alinhado à linha de pesquisa Universidade e Sociedade, da área de Concentração, Gestão Universitária, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, no qual a pesquisadora é mestranda. Sua publicação será importante para contribuir na divulgação do Programa, pois seu tema trata de um assunto atual e pertinente às demais instituições federais de ensino superior.

Pesquisar a adoção do sistema de gestão por competências para a contratação de novos servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) pode ajudar a Instituição a aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos por ela prestados à sociedade por meio das atividades administrativas de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão desenvolvidas pelos STAEs.

Ao analisar a adequação dos concursos públicos de STAEs da UFSC à gestão por competências, essa pesquisa demonstrou sua importância à nova gestão da administração central da Instituição, apresentando um retrato atualizado dos efeitos da primeira década do Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006) na realidade da captação de pessoas dessa Universidade, trazendo um diagnóstico, recomendações e proposições que poderão auxiliar na realização de futuros concursos públicos para cargos técnico-administrativos em educação mediante os preceitos da gestão por competências.

Os resultados dessa pesquisa poderão, ainda, ajudar a UFSC a sintonizar seus concursos públicos aos demais subprocessos da gestão por competências, em especial ao de desenvolvimento (capacitação) de servidores (foco da PNDP), aumentando as chances de contratação de pessoal com as competências técnicas e comportamentais realmente necessárias à Instituição, justificando, assim, sua realização.

Os resultados da pesquisa também procuraram trazer dados que contribuam para uma reflexão nacional sobre a adoção do modelo nas universidades federais, em oportunidade ímpar de balanço nos estudos sobre o tema, já que em fevereiro de 2016 transcorreu uma década da implantação da PNDP, período temporal significativo, pois encerra uma década da publicação do Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006).

A viabilização da realização da pesquisa foi possível em função do acesso suficiente da pesquisadora ao caso escolhido (YIN, 2015), enquanto servidora e aluna do mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação de Gestão Universitária da UFSC, condições que facilitaram o acesso às informações e o contato com os gestores, sem gerar custos ao Programa, ou à UFSC.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro, ‘Introdução’, traz a contextualização e a problematização do tema, situando o leitor em relação aos objetivos da pesquisa e justificando-a.

O segundo, ‘Fundamentação Teórica’, discorre sobre a base teórica decorrente da pesquisa bibliográfica e na qual se baseiam as conceituações utilizadas de competência, de gestão por competências e de gestão por competências no contexto da administração pública brasileira, além de tratar mais detalhadamente dos subprocessos de recrutamento e de seleção por competências. Informa, ainda, sobre a administração pública brasileira, apresentando a evolução histórica de seus processos de gestão, do patrimonialismo ao gerencialismo.

O terceiro capítulo, ‘Procedimentos Metodológicos’ apresenta o tipo e a natureza deste estudo, seu universo e sujeitos, as técnicas utilizadas de coleta, análise e tratamento de dados e as limitações da pesquisa.

Os achados da pesquisa são analisados no quarto capítulo, ‘Análise e discussão dos resultados’ respondendo à pergunta de pesquisa por meio dos objetivos específicos definidos no primeiro capítulo e

apresentando recomendações e propostas de ações, de modo a possibilitar que o quinto capítulo teça as considerações finais e faça recomendações para a realização de trabalhos futuros. As referências e os apêndices encerram essa dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O segundo capítulo está dividido em três seções. A primeira traz as conceituações de competência, de gestão por competências¹ e de seus subprocessos na gestão de pessoas. A segunda trata mais detalhadamente do recrutamento e da seleção por competências. E a terceira seção discorre sobre o contexto da administração pública brasileira federal que levou à adoção do sistema de gestão por competências pelo Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006).

2.1 COMPETÊNCIA E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

No estudo do sistema de gestão por competências – ferramenta gerencial escolhida pelo Governo Federal para aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade de seus serviços públicos prestados à sociedade – o conceito (assim como o entendimento e seu uso) do vocábulo competência é de fundamental importância. Para facilitar a leitura e o entendimento do tema, esta seção está dividida em três subseções. A primeira versa sobre a definição do vocábulo competência que norteia essa pesquisa. A segunda apresenta as diferentes tipologias de competência utilizadas na gestão por competências e, finalizando, a terceira subseção discorre sobre o sistema de gestão por competências.

2.1.1 Competência: contextualização do termo

Segundo Brandão (2012), ao longo das evoluções das teorias administrativas do séc. XX, a linguagem das organizações deu ao termo competência dois significados distintos: o de realização apropriada de tarefas organizacionais e o de sinônimo de qualidades individuais dos trabalhadores no contexto profissional em que estão inseridos.

O autor busca nas raízes latinas (*competentia*) uma significação para o termo, que, segundo ele, “inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, algo que é apropriado a um contexto, [...] ou expectativa” e aponta que “com a evolução das teorias administrativas,

¹ Ainda que a legislação federal sobre a gestão por competências use o nome desta ferramenta gerencial no singular, esse trabalho usará o termo no plural, pois os autores da literatura consultada para a construção da fundamentação teórica, inclusive os autores de publicações da Escola Nacional de Administração Pública, utilizam ‘gestão por competências’.

ao longo do século passado, o termo ‘competência’ foi incorporado à linguagem organizacional, sendo geralmente utilizado para designar [...] a própria atuação do indivíduo em dado contexto profissional” (BRANDÃO, 2012, p. 1).

No contexto da administração brasileira, Bergue (2010) pontua que o termo é adotado tanto para “informar sobre prerrogativas e responsabilidades associadas a um órgão ou agente” (BERGUE, 2010, p. 475) quanto para “diferenciar pessoas em relação a atributos de desempenho, significando um adjetivo positivo, quando presente” (BERGUE, 2010, p. 476), o que faz com que seja necessário explicitar quais os sentidos e significados adotados, especialmente quando se tratar de um contexto que envolva a gestão por competências.

Algo que não ocorre na língua dos primeiros teóricos da GPC, a inglesa, tornando-a menos sujeita a erros de interpretação e menos dependente do contexto, pois a existência e uso dos termos *competency* e *competence* ajuda a esclarecer especificamente sobre qual competência se está tratando (CEITIL, 2006; RAMOS; BENTO, 2006).

Ceitol (2006) e Ramos e Bento (2006) citam Davies e Ellison (1999) e Armstrong (2001) para demonstrar os diferentes significados de *competency* e *competence*, quando o primeiro termo tem relação com características pessoais diferenciadoras e percebidas como pertinentes a um desempenho positivo e o segundo, tem relação com o universo do trabalho, no qual justamente o agente possuidor da *competency* poderá utilizá-la e expressá-la.

Ou seja, na ação de exercer uma *competence* (atividade/tarefa/função) inerente a seu cargo, a pessoa pode utilizar, na prática laboral, a sua *competency* (conhecimento/habilidade/atitude) atingindo um desempenho que represente uma expressão de suas competências pessoais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O raciocínio mostra que na língua inglesa há termos distintos que colaboram para que haja uma compreensão mais clara do conceito de competência em questão, ao passo que na língua portuguesa, a perfeita – ou pelo menos uma melhor – compreensão do termo fica geralmente dependente do contexto e de explicações a seu respeito, necessárias para explicitar ao máximo sobre qual competência o texto, ou a ocasião, se refere (CEITIL, 2006).

Ao longo do tempo e da evolução do trabalho, as competências requeridas aos empregados e a própria definição do termo competência foram mudando. Se, por um lado, inicialmente o perfil de competências requeridas aos indivíduos era mais voltado às competências técnicas exigidas pelos postos de trabalho, conforme propostos pela

administração científica, voltada à eficiência organizacional com foco operacional e em busca de mais produtividade dos trabalhadores das fábricas, posteriormente as competências comportamentais foram vistas como um diferencial competitivo passível de ser utilizado e explorado pelo próprio trabalhador (RABAGLIO, 2001; ZARIFIAN, 2001).

Muitos são os autores que discorrem sobre o significado de competência nas teorias administrativas e de gestão de pessoas nas organizações. As duas correntes mais famosas de estudos sobre gestão por competências são a norte-americana e a francesa (RAMOS; BENTO, 2006; DUTRA, 2004).

A primeira delas é representada por autores norte-americanos, como McClelland, Boyatzis e Spencer Jr. e Spencer. Com uma visão mais tecnicista, centrada nos cargos e em resultados e bastante alinhada com os conceitos tayloristas-fordistas, seus autores definem competência como um estoque de recursos do trabalhador a ser explorado. Na corrente norte-americana, competência é entendida como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credencia o indivíduo a ocupar determinado posto de trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004).

A segunda corrente, majoritariamente representada por autores franceses (Le Boterf e Zarifian) e ingleses (Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp), crítica e complementa a corrente norte-americana, apresentando uma visão mais comportamental de competência. Seus teóricos associam competência não apenas à ação da pessoa em um determinado contexto profissional (competência em ação), mas ao seu emprego face aos imprevistos e ineditismos de sua prática laboral e também a o quê/quanto o trabalhador decide entregar do seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes à organização, apresentando, a partir do uso desses recursos pessoais, determinado desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004).

Apesar de ambas definirem que competências individuais abrangem conhecimentos, habilidades e atitudes, o Quadro 1, a seguir, resume algumas diferenças nas definições trazidas pelas duas principais correntes teóricas apresentadas.

Quadro 1: Diferenças nas definições de competência

Corrente	Definições de competência
Norte-americana	Visão mais tecnicista: alinhamento aos conceitos tayloristas-fordistas. Foco no posto de trabalho. Mais foco nas competências técnicas (conhecimentos e habilidades) do que nas competências comportamentais (atitudes). Competência como diferencial competitivo das organizações.
Francesa	Visão mais comportamental: competência em ação. Foco no desempenho do trabalhador. Considera ineditismos e imprevistos do contexto profissional, aos quais o trabalhador responderá utilizando suas competências, extrapolando o que estava previsto nas atividades do seu posto de trabalho e reagindo personalizadasmente. Competência como diferencial competitivo do trabalhador.

Fonte: Elaborado com informações de FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001, 2003; DUTRA, 2004.

Zarifian (2001) aponta que nas definições surgidas a partir da década de 80, a maneira como o indivíduo decide executar suas tarefas - entregando à organização, neste processo, seus conhecimentos e a habilidade de utilizá-los, ou seja, sua competência - passa por uma escolha pessoal sobre como a entrega será feita.

Tal escolha é permeada pelas atitudes desse indivíduo durante e perante o processo, o que, na entrega do resultado final do exercício de suas atividades, sejam quais forem, culminará em um desempenho, a ser considerado produtivo ou improdutivo, segundo critérios específicos de avaliação de resultados (ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2011).

A realização dessas atividades demanda conhecimentos (saber fazer), habilidades (passíveis de desenvolvimento e prática) e atitudes (características pessoais demonstradas na realização das habilidades e na aplicação dos conhecimentos) na prática de trabalho, especialmente em situações inusitadas que exijam a personalização do uso das competências por parte do trabalhador em resposta a elas (RESENDE, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2003; DUTRA, 2004).

Seja qual for o viés adotado pelas organizações, Pires *et al.* (2005, p. 15) apontam que “a adoção de um ou outro critério para a descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende fazer”, não apenas em termos de abordagem do posicionamento do

conceito em si, mas também para necessidades específicas dentro dos diferentes subprocessos do sistema de gestão por competências.

Frente à pertinência de tais conceituações, Bergue trata da necessidade de especificação para o termo *competência*, sugerindo, “em uma situação-limite, abandonar o termo (...) da tecnologia gerencial entrante e adotar outro similar, a fim de evitar conflitos com a terminologia já existente” (BERGUE, 2011, p. 555), entretanto, nada nesse sentido foi realizado, o que demanda que o uso do termo na administração pública federal seja sempre conceitualizado e contextualizado.

Diante de todo o exposto, nessa pesquisa, os termos atividade, tarefa e função serão usados para designar tudo o que compete ser realizado em postos de trabalho/cargos, tudo o que for de competência do cargo (*competences*).

Já para o vocábulo competência (*competency*), será utilizada a definição ditada pelo Decreto n.º 5.707/06, de “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

2.1.2 Tipologias de competências

Assim como há abordagens diferentes para o significado do termo competência nas teorias sobre gestão por competência, também há distintas tipologias e diferentes possibilidades de classificação das competências em si (BRANDÃO, 2012).

Alles (2006) coloca que ao definir as competências individuais em função das estratégias da organização, elas se classificam em competências cardinais (que devem ser possuídas por todos os que fazem parte da organização) e específicas (requeridas para certos grupos dentro da organização, com um corte vertical por áreas e outro, horizontal, por funções).

Na mesma lógica, Ceitil (2006), por sua vez, divide as competências em transversais e específicas, sendo as primeiras mais comportamentais e as segundas, mais técnicas. As competências técnicas individuais dizem respeito aos conhecimentos tácitos e explícitos que o trabalhador detém e que utilizará no exercício das atividades de seu cargo. Já as competências comportamentais,

determinam como ele utilizará suas competências técnicas (CEITIL, 2006).

Rabaglio (2005) propõe a identificação das competências técnicas e comportamentais a partir da demarcação de indicadores de competências; do agrupamento de competências comportamentais e da definição de conhecimentos e habilidades, estabelecendo quais são, exatamente, as competências técnicas demandadas e as atitudes referentes às competências comportamentais exigidas. Um indicador de competências é uma variável mensurável, usada no mapeamento para quantificar o desempenho de cada competência por meio de escalas referenciais específicas, determinadas no planejamento das estratégias (BRANDÃO, 2012).

As competências individuais são expressas por meio de um perfil personalizado dessas competências técnicas e comportamentais, que o trabalhador pode usar como diferencial competitivo em benefício próprio (RABAGLIO, 2001).

Entretanto, ainda que o sujeito detenha competências individuais em conformidade com o esperado para que se somem às competências organizacionais no cumprimento das estratégias organizacionais, sempre caberá ao trabalhador a decisão e o nível de entrega de suas competências individuais, pondo-as em ação, ou não, no contexto em que está inserido, o que resultará em um desempenho a ser mensurado por indicadores de competência de modo a ser considerado como positivo ou negativo mediante critérios definidos pela organização (ZARIFIAN, 2001; CEITIL, 2006; DUTRA, 2004; LEME, 2011; BRANDÃO, 2012).

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

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

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) subdividem as competências organizacionais em básicas, que viabilizam a existência da

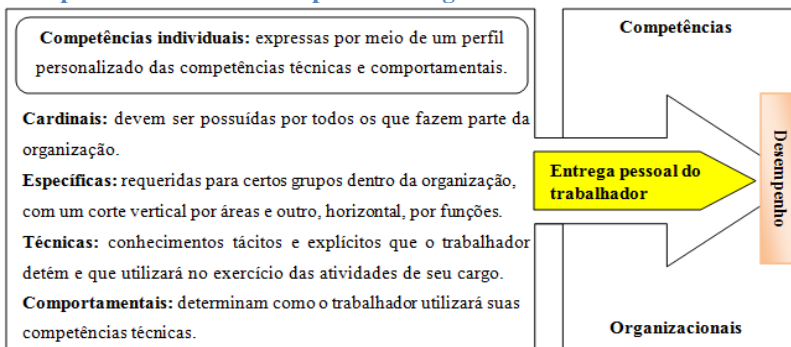
organização/instituição, e essenciais, que são vistas como diferenciais em relação a outras organizações/instituições.

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

Os autores são referência na definição de competências essenciais (*core competences*) como sendo o conjunto de habilidades e tecnologias indispensáveis à organização para que possa alcançar vantagem competitiva e obter um diferencial no contexto em que está inserida (PRAHALAD; HAMEL 1995).

A Figura 1 ilustra o resumo da relação das diferentes tipologias de competências individuais, que resultarão no desempenho adquirido a partir da entrega do trabalhador, com as competências organizacionais.

Figura 1: Tipologias de competências individuais x conexão com desempenho individual e competências organizacionais



Fonte: Elaborado com informações de DUTRA, 2004; ALLES, 2006; CEITIL, 2006; RABAGLIO, 2005; ZARIFIAN, 2001; LEME, 2011; BRANDÃO, 2012.

Por fim, vale ressaltar que, no contexto dessa pesquisa, o alinhamento do planejamento estratégico com as competências individuais dos servidores públicos para potencializar as competências organizacionais pode ser alcançado por meio do recrutamento e da seleção por competências.

Tais etapas do subprocesso de captação podem ser direcionadas de modo a maximizar as chances de serem contratados indivíduos que realmente apresentem as competências individuais (técnicas e comportamentais) definidas no planejamento estratégico da UFSC como necessárias ao alcance dos objetivos nele propostos.

2.1.3 Gestão por competências

O sistema, ou modelo, de gestão de pessoas por competências (GPC) surgiu para mobilizar as competências dos trabalhadores visando ao alcance dos objetivos organizacionais e proporcionando um método adequado para ligar os perfis profissionais às capacidades chave de cada organização (LÓPEZ, 2005).

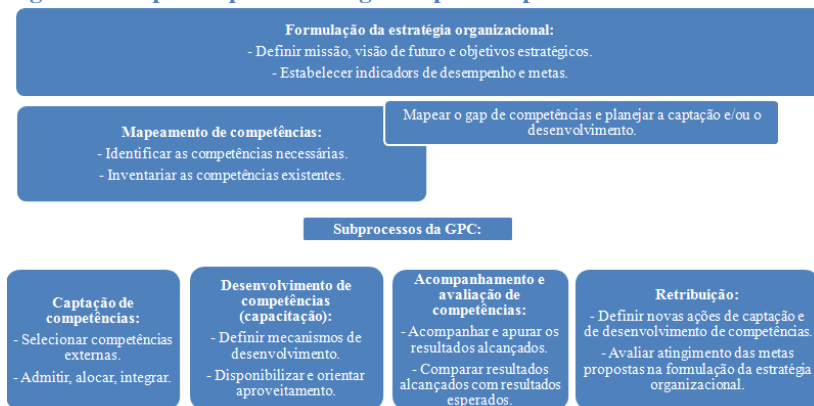
Essa ferramenta administrativa tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações na gestão de pessoas, estando baseado no pressuposto de que o domínio de recursos individuais específicos é determinante do desempenho superior dos sujeitos e das organizações nas quais operam. A gestão por competências enfatiza a relação de interdependência entre competências organizacionais e individuais (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Na GPC, as qualidades e aptidões – entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes que os indivíduos possuem e que decidem entregar em sua prática de trabalho em diferentes níveis – podem ser direcionadas, utilizadas e desenvolvidas de modo a agregar valor não apenas às organizações em que estejam inseridos, mas aos trabalhadores (RESENDE, 2000; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2011).

A partir do conceito de competência, a GPC orienta diferentes processos organizacionais, reunindo esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para atingir objetivos em diferentes níveis da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2012).

O diagrama apresentado na Figura 2 mostra como, antecedidos pelas etapas de formulação das estratégias da organização e mapeamento de competências, os subprocessos da GPC (das quais essa pesquisa foca especificamente na captação) podem ser utilizados na administração pública (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Figura 2: Etapas do processo de gestão por competências



Fonte: Elaborado com informações de BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008.

O sistema de gestão por competências demanda um processo contínuo, iniciado com a formulação da estratégia da organização e a definição dos indicadores de desempenho a serem adotados e das metas organizacionais, elaborados com base nos objetivos definidos na estratégia. Na formulação da estratégia organizacional são decididos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos, bem como os prazos para mensurar tanto parcial quanto finalmente o a consecução dos objetivos (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2012).

Na formulação das estratégias são definidas as competências essenciais, que determinaram as vantagens competitivas da organização em relação a outras (PRAHALAD; HAMEL, 1995). Também são definidas as competências organizacionais, em uma “atividade estratégica, diretamente ligada à construção de vantagem competitiva [...] atribuição dos principais executivos da organização” (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 50).

Na sequência, o encadeamento do processo prevê o mapeamento de competências, que identifica as competências individuais e organizacionais necessárias e as existentes. Por meio dele, é possível mapear a presença ou ausência das competências (organizacionais e individuais) definidas na formulação da estratégia da organização e mensurar em que grau são apresentadas. Assim, é possível identificar se há uma lacuna entre as competências definidas como necessárias à consecução dos objetivos e estratégias traçados na etapa anterior e as

competências efetivamente disponíveis na organização. Para o caso de cada lacuna de competências individuais encontrada, o mapeamento permite que a organização opte em investir em desenvolvê-las e/ou contratar profissionais que as detenham (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; BRANDÃO; BAHRY, 2005; ALLES, 2006).

Do mapeamento resulta a definição do perfil de competências que um indivíduo deve deter para ocupar cada cargo. Essa definição pode ser trabalhada de modo a proporcionar a realização de um recrutamento mais eficiente, em que padrões de desempenho esperados pela instituição e as competências necessárias à ocupação do cargo estejam definidos de modo a atrair o maior número possível de candidatos com o perfil desejado. Para tanto, no recrutamento as descrições das competências devem ser claras, precisas e específicas, descrevendo uma ação que possa ser observada e avaliada, resultando em frases objetivas compostas de verbo e objeto da ação (BRANDÃO, 2012).

A etapa de mapeamento serve a todos os subprocessos da gestão por competências, em diferentes momentos e com possibilidade de ter seus resultados utilizados por setores distintos

É de fundamental importância que o mapeamento das competências seja realizado “de forma precisa, com rigor metodológico” e com “técnicas e instrumentos específicos” (BRANDÃO, 2012, p. 11), o que permitirá o alinhamento das metas traçadas no planejamento estratégico com a captação de trabalhadores com o perfil de competências desejado; com o desenvolvimento das competências consideradas necessárias e com o acompanhamento e a avaliação de resultados.

Para levantar competências individuais, as seguintes técnicas de mapeamento, passíveis de uso na administração pública, costumam ser utilizadas (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2005; LÓPEZ, 2005; BRANDÃO, 2012):

a) Análise de todos os documentos relacionados ao planejamento estratégico da instituição, como missão, visão, valores, competências organizacionais etc. – o que, no caso das universidades federais, também inclui o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);

b) Realização de entrevistas, individuais ou em grupo. As perguntas devem obedecer a um roteiro previamente estabelecido, mas que ofereça oportunidade de customização por parte do entrevistador;

c) Observação, com o pesquisador sendo um integrante da equipe de trabalho, ou apenas um espectador. Essa técnica é pertinente para pesquisar competências individuais em ação no contexto do trabalho e para revelar detalhes de desempenho (tanto de indivíduos, quanto de

grupos) e outras informações que podem não ter sido adquiridas por outras técnicas;

d) Questionário, formulado geralmente a partir dos resultados obtidos com outras técnicas, como as entrevistas e a análise documental, com perguntas formuladas sobre competências já mapeadas por elas. O uso do questionário também permite quantificar a importância das competências individuais mediante o uso de escalas (*Osgood, Likert*, de importância ou de ordenação). Dados dos respondentes que ajudem a montar perfis, como sexo, escolaridade, idade etc., também devem ser incluídos ao final do questionário.

Com a finalidade de precisar ainda mais a definição de cada competência individual, pode ser acrescentada à descrição uma condição (e/ou critérios/restrições). Por exemplo: redigir documentos oficiais (competência) conforme os princípios da Redação Oficial ditados pelo Manual de Redação da Presidência da República (condição/critério).

No exemplo, temos uma descrição concisa contendo verbo (redigir) e objeto da ação (documentos oficiais), mas que fica mais precisa com o acréscimo de condições (conforme os princípios da Redação Oficial) e de restrições (ditados pelo Manual de Redação da Presidência da República).

Verificada a necessidade da realização de um concurso público para preencher as lacunas de competências individuais, segue-se, então, à etapa da captação, que utilizará os resultados do mapeamento. De acordo com Brandão e Bahry (2005), a fase da captação está relacionada à seleção de competências externas por meio de ações de recrutamento e de seleção e, depois, da integração dos contratados ao ambiente organizacional, por meio de ações de socialização.

Para Rabaglio (2001), o maior objetivo da seleção por competências é mapear as competências requeridas a cada indivíduo, em uníssono com as estratégias organizacionais, possibilitando que elas sejam identificadas nos candidatos pelo processo seletivo.

Segundo Rossato e Cavalcanti (2002), a partir dos resultados do mapeamento também é possível trabalhar uma das etapas finais do subprocesso de captação de pessoas: a lotação. Alocar os indivíduos o mais adequadamente possível, de acordo com suas competências técnicas e comportamentais e posicionando-os de modo a permitir que façam uso de suas competências, a estimular o aprimoramento pessoal contínuo e a mantê-los motivados na carreira, é especialmente útil às universidades federais, que vivem uma realidade de solicitações de

exoneração por parte de servidores selecionados em outros concursos públicos.

Prosseguindo com a explicação dos subprocessos da gestão por competências ilustrados na Figura 2, no desenvolvimento de competências, a organização trabalha o aprimoramento das competências já disponíveis, decidindo focar no uso da tecnologia gerencial tanto em nível individual (ações de aprendizagem), quanto em nível organizacional (investimento em pesquisas) (ALLES, 2006).

No subprocesso de acompanhamento e avaliação, monitoram-se a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, para identificar e corrigir eventuais falhas nos subprocessos anteriores. Ao término do ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os previstos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Na Figura 2, a retribuição encerra o processo com os meios de retribuir o desempenho entregue pelo indivíduo, o que na administração pública envolve a orientação de novas ações de capacitação, de desenvolvimento e de avaliação, ao contrário da iniciativa privada, que tem liberdade para escolher entre premiar ou remunerar por competências funcionários, equipes e unidades de trabalho, estimulando a manutenção de comportamentos desejados e corrigindo e prevenindo os indesejados (BRANDÃO; BAHRY, 2005; ALLES, 2006).

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

No que se convencionou chamar de recrutamento e seleção por competências, a atração (recrutamento) e a escolha (seleção) de candidatos são praticadas visando possibilitar a contratação de profissionais que detenham especificamente as competências individuais previamente mapeadas e tidas como necessárias à estratégia da organização (BRANDÃO, 2012). Nas próximas subseções, veremos que recrutar e selecionar pessoas por competências na administração pública brasileira federal inclui fazer processos seletivos efetivos, que realmente busque medir nos candidatos a presença das competências necessárias às vagas em aberto, obedecendo à legislação pertinente.

2.2.1 Recrutamento por competências

O processo de captação de pessoas é iniciado quando surge a necessidade de contratação, ou seja, de suprimento de vaga. Comumente, recrutamento e seleção são vistos como sendo etapas de

um único subprocesso, mas cada um deles é uma etapa do subprocesso de captação de pessoal na gestão de pessoas (ALLES, 2006; BANOVA, 2012).

O recrutamento é a etapa seguinte à identificação da necessidade de contratação e tem como finalidade identificar um grupo de candidatos, dentro os quais serão selecionados os que efetivamente estarão aptos, de acordo com as normas do processo seletivo, a assumir um cargo – ou a ocupar uma função no caso de recrutamentos internos, sem contratação (ALLES, 2006; BANOVA, 2012; BRANDÃO, 2012, CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Banov (2012) propõe quatro fases para o recrutamento por competências e todas podem ser realizadas na administração pública: **coleta de dados** (mapeamento de competências, informações a divulgar, tempo e recursos disponíveis para o processo seletivo, dimensionamento das necessidades da pessoal na instituição pública), **planejamento** (montagem do edital do concurso público, escolha dos conteúdos programáticos, montagem das bancas, elaboração das provas, escolha dos locais de prova), **execução** (divulgação do edital, preparação dos locais de prova, impressão, armazenamento, distribuição, aplicação e correção das provas, divulgação dos resultados) e **avaliação do processo** (número de candidatos por vaga, preenchimento de vagas, número de recursos, dificuldades encontradas).

É preciso que a partir da leitura do documento de recrutamento, o indivíduo entenda o que está sendo esperado dele em termos de qualificação e demais exigências para participar do concurso, como ele poderá corresponder (ou superar) a essa expectativa e como será avaliado de modo a continuar no processo seletivo até, se for o caso, tomar posse. Dessa maneira, elevam-se as chances de se recrutar o maior número possível de pessoas realmente interessadas em permanecer na instituição desenvolvendo as atividades que foram contratadas para realizar (BRANDÃO, 2012).

Um recrutamento mal realizado pode resultar na falência de todo o processo seletivo, sobretudo em condições especiais, como naquelas em que há necessidade de preenchimento de vagas mais difíceis de serem preenchidas, por diferentes razões (ALLES, 2006; BANOVA, 2012). Contextualizando esta informação com a realidade do concurso público, é possível imaginar as dificuldades para preenchimento de vagas em localidades uma relação pequena de candidatos inscritos por

vagas oferecidas, em cargos bastante específicos e que exigem determinada formação, por exemplo.

Ao buscar trabalhadores melhor preparados e melhor alinhados a seus objetivos estratégicos, a instituição deve se posicionar de modo a atrair e conquistar o público que lhe interessa (ALLES, 2006). Tal estratégia poderá ajudar a minimizar o número de desistências e de exonerações futuras, bem como aumentará as chances de se empossar servidores mais comprometidos com aquela instituição recrutadora em específico.

No setor privado, as opções de recrutamento, ou seja, de chamamento dos profissionais com o perfil desejado, são variadas, sendo possível trabalhar por meio de anúncios em mídias diversas, sites de recrutamento, bancos de currículos de candidatos, contatos com sindicatos e entidades de classe, contratação de agências/consultorias que trabalham especificamente com recrutamento, indicações/*networking*, entre outras (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Já na administração pública, a provisão de novos servidores obedece a um processo admissional devidamente planejado, regido pelo inciso II do art. 37 da Constituição da República (BRASIL, 1988) e que envolve as fases de recrutamento, seleção, admissão e registro. Todos os propósitos da contratação na administração pública brasileira estão “[...] estritamente orientados segundo os princípios gerais de gestão pública previstos no *caput* do art. 37” (BERGUE, 2010, p. 526).

O regramento sobre como os candidatos podem concorrer a uma vaga em concurso público está contido em seu edital de abertura, documento que efetivamente inaugura para os candidatos o início do processo seletivo. Apesar de trazer em seus itens as principais informações necessárias aos candidatos, o edital é um tipo bastante específico de recrutamento, cuja finalidade é divulgar amplamente a abertura do processo seletivo, informando sobre suas condições e particularidades. Enquanto ferramenta de recrutamento, também a publicação do edital de concurso obedece ao princípio constitucional de publicidade dos atos da administração, conforme disposto no *caput* do art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988; BERGUE, 2010).

Bergue (2010, p. 527) aponta que extratos do edital de concurso podem ser publicados como chamamento à íntegra do documento, para o qual devem obrigatoriamente remeter, e devem conter “denominação do cargo, regime jurídico, carga horária, remuneração, número de vagas, local, período, forma, condições e documentação necessária à inscrição”, facilitando a divulgação do recrutamento.

Apesar das particularidades do recrutamento para preenchimento de cargos na administração pública, essa etapa do subprocesso de captação de pessoas pode ser ajustada à gestão por competências, sendo trabalhado com mais chances de ser eficaz quando está integrado com o mapeamento de competências que o precedeu e com a seleção, próxima etapa da captação.

2.2.2 Seleção por competências

Dando prosseguimento ao subprocesso de captação de pessoas por competências, após o recrutamento – quando, ao menos intencionalmente, os candidatos com perfil de competências individuais mais próximo ao do perfil do cargo com vagas em aberto foram recrutados – chega-se à etapa da seleção.

Em um processo tradicional de preenchimento de vagas, na seleção são escolhidos os candidatos dentre o total dos recrutados que apresentarem maior possibilidade de adaptação ao cargo com vagas abertas. Na seleção por competências, assim como no recrutamento, as técnicas de escolha dos candidatos são elaboradas de modo a identificar aqueles que demonstram possuir as competências individuais demandadas pelas vagas em aberto (ALLES, 2006; BRANDÃO, 2012).

Para Alles (2006), nas empresas privadas a relação entre a organização e as pessoas interessadas nas vagas disponíveis passa por quatro momentos: **recrutamento, pré-seleção, seleção e decisão**. A pré-seleção, ou primeira seleção, tem o objetivo inverso ao do recrutamento e sua preocupação fundamental é eliminar do processo de seleção todos os candidatos que não possuem o perfil desejado. Na iniciativa privada, a pré-seleção compreende leituras de currículos, filtros em bases de dados digitais, entrevistas curtas e aplicação de provas de conhecimentos de caráter eliminatório (ALLES, 2006).

Depois de recrutar os candidatos com os requisitos necessários para o cargo, a seleção propriamente dita é realizada, agora com ênfase na avaliação de características comportamentais dos candidatos, como atitudes, perfil motivacional, temperamentos e outros aspectos da personalidade. Nessa etapa de seleção, a entrevista individual é utilizada como ferramenta para a escolha de pessoas, sendo um dos fatores determinantes para a decisão final a respeito da vinculação ou não do candidato ao cargo. Na iniciativa privada, que permite tal nível de

subjetividade, essa fase encerraria o processo, culminando na escolha do candidato mais adequado para o cargo (ALLES, 2006).

Na seleção por competências aplicada à iniciativa privada, sejam quais forem as técnicas de seleção utilizadas (análise de currículo, provas objetivas, entrevistas individuais, dinâmicas de grupo), elas serão elaboradas de tal forma que sejam identificadas nos candidatos as competências exigidas na descrição do perfil do cargo, construído a partir do mapeamento de competências (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; BANOVA, 2012; BRANDÃO, 2012).

Assim, no setor privado, o processo de seleção tem mais liberdade no uso das técnicas de seleção do que na gestão de pessoas realizada na administração pública, que precisa obedecer majoritariamente aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no *caput* do art. 37 da Constituição da República (BRASIL, 1988; BERGUE, 2010).

No setor público, todos os quatro momentos propostos por Alles (2006) fazem parte de um mesmo momento que, por força de lei, acontece necessariamente por meio de um concurso público. Não há, portanto, distinção entre pré-seleção e seleção e Bergue (2010, p. 536) pontua que na esfera pública a seleção corresponde

[...] ao conjunto de atos administrativos destinados a avaliar os candidatos conforme os critérios previamente estabelecidos (em edital) e ordená-los segundo desempenho individual. Visa, pois, identificar dentre os pretendentes aqueles mais aptos ao exercício do cargo. [...] o instrumento fundamental de seleção de pessoas é o concurso público de provas ou de provas e títulos [...] (que) presta-se à garantia de eficiência e moralização no processo de ingresso de pessoal no serviço público.

Em um processo de seleção por competências, as técnicas de seleção devem ser elaboradas de modo a medir conhecimentos, habilidades e atitudes, o que nas provas de questões objetivas pode ser alcançado por meio de enunciados de questões que simulem um contexto de trabalho em que o candidato tenha que conjecturar sobre como agiria em determinada situação da vida real, refletindo certas competências comportamentais ao escolher determinadas respostas, o que termina por resultar em um processo seletivo mais eficiente (BRANDÃO, 2012).

Já as provas práticas de conhecimentos técnicos ou de habilidades específicas, têm por finalidade comprovar as destrezas técnicas e o grau de habilidade de se colocar em prática os diferentes conhecimentos teóricos e a experiência que o candidato possui (ALLES, 2006). Provas práticas são passíveis de realização em concursos públicos, especialmente em concursos com mais de uma etapa de realização, para cargos bastante específicos e que costumam ter uma baixa relação no número de inscritos por vagas.

2.2.3 Legislação dos concursos públicos federais

Quando levado em consideração o baixo índice de exonerações na administração pública federal, um processo seletivo que não recrute e nem selecione eficientemente seus candidatos tem resultados ainda mais nefastos do que na iniciativa privada (PIRES *et al.*, 2005; SANTOS, 2011). De acordo com o art. 11 da Lei n.º 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), que institui o concurso público e que define o regime jurídico dos servidores públicos federais, apesar de os critérios de seleção estabelecidos avaliarem apenas critérios técnicos (conhecimento), por meio de provas, ou de provas e títulos, fica instituída a possibilidade de realização do concurso em duas etapas (BRASIL, 1990).

Com a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, a Lei n.º 11.091/2005 (BRASIL, 2005), complementa a Lei n.º 8.112/1990 (BRASIL, 1990) e inclui a opção do curso de formação, desde que todas as tramitações do certame estejam previstas no edital do concurso (BRASIL, 2005).

Em 2009, a publicação do Decreto n.º 6.944 (BRASIL, 2009) dispõe de maneira bastante específica sobre as possibilidades de realização de concursos em duas etapas e traz esclarecimentos sobre como os diferentes tipos de prova (escritas, de títulos, de aptidão física e práticas para conhecimentos específicos, orais ou de defesa de memoriais) devem acontecer, além de tratar também do curso ou programa de formação, que deverá acontecer na segunda fase do concurso e ter caráter eliminatório e classificatório, salvo disposições legais específicas em contrário.

Ainda em relação à legislação específica para a realização de concursos públicos, a publicação do Decreto n.º 7.308, em 22 de setembro de 2010 (BRASIL, 2010), alterou o Decreto n.º 6.944, de 21 de agosto de 2009 (BRASIL, 2009), excluindo os exames psicotécnicos anteriormente previstos, instituindo a realização de avaliações psicológicas em concurso público e posicionando-as ao final da seleção, possibilitando que comportamentos observáveis possam ser levados em consideração na seleção, o que pode ajudar a minimizar os efeitos de um recrutamento mal realizado:

Art. 14. [...] § 3º Os requisitos psicológicos para o desempenho no cargo deverão ser estabelecidos previamente, por meio de estudo científico das atribuições e responsabilidades dos cargos, descrição detalhada das atividades e tarefas, identificação dos conhecimentos, habilidades e características pessoais necessários para sua execução e identificação de características restritivas ou impeditivas para o cargo (BRASIL, 2010).

O Quadro 2² apresenta um resumo das principais determinações e inovações apresentadas em cada uma das legislações que dispõem sobre realização de concursos públicos citadas nessa dissertação.

Quadro 2: Legislações que dispõem sobre realização de concursos públicos

(continua)

Legislação	Disposição
Constituição Federal	Estabelece que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos (BRASIL, 1988).
Lei n.º 8.112/1990	Estabelece que o concurso público seja de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas (BRASIL, 1990).

² Ver Apêndice A.

(conclusão)

Legislação	Disposição
Portaria n.º 450/2002/MPOG	Estabelece que a primeira etapa do concurso público possa ser composta de uma ou mais fases, com provas de conhecimentos gerais e específicos, de caráter eliminatório e classificatório, e que avaliação de títulos seja de caráter apenas classificatório. Possibilita a realização de exames psicotécnicos, prova de esforço físico e outros, na primeira etapa do concurso. Para concursos públicos realizados em duas etapas, determina que a segunda seja constituída de curso ou programa de formação, de caráter eliminatório, podendo seus resultados ser classificatórios, desde que previsto em edital (BRASIL, 2002).
Lei nº 11.091/2005	Complementa a Lei n.º 8.112/1990 e inclui a opção do curso de formação, desde que todas as tramitações do certame estejam previstas no edital do concurso (BRASIL, 2005).
Decreto nº 6.944/2009	Dispõe de maneira mais específica sobre o disposto na Portaria n.º 450/2002/MPOG (BRASIL, 2002) em relação à possibilidade de realização de concursos em duas etapas e traz esclarecimentos sobre os diferentes tipos de prova (escritas, de títulos, de aptidão física e práticas para conhecimentos específicos, orais ou de defesa de memoriais) (BRASIL, 2009).
Decreto n.º 7.308/2010	Exclui os exames psicotécnicos previstos no Decreto nº 6.944/2009 (BRASIL, 2009), instituindo a realização de avaliações psicológicas em concurso público e posicionando-as ao final da seleção, possibilitando que comportamentos observáveis possam ser levados em consideração na seleção (BRASIL, 2010).

Fonte: Elaborado pela autora

A maior crítica às tradicionais provas de questões objetivas de concurso público é a de que medem apenas conhecimentos gerais e técnicos, o que pode resultar na seleção de candidatos inaptos em detrimento de candidatos que, além das competências técnicas, também detenham competências comportamentais desejadas que os

diferenciassem nos resultados das provas com questões objetivas (BERGUE, 2010; BRANDÃO, 2012).

Pires *et al.* (2005) chamam a atenção para o fato de que o foco em questões que investigam apenas conhecimentos e habilidades dos candidatos acaba contribuindo para a contratação de servidores com perfil técnico suficiente, mas com traços comportamentais que não são condizentes com as necessidades das instituições, o que também traz em suas consequências um recrutamento que termina sendo mera formalidade, ao invés de priorizar já nessa etapa do processo seletivo “ a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários” (PIRES *et al.*, 2005, p. 25).

As legislações supracitadas demonstram que há viabilidade legal para a realização de diferentes tipos de seleção, com a possibilidade de haver provas, mesmo as objetivas, ajustadas aos princípios da gestão por competências, desde que os editais dos concursos tragam todo o detalhamento pertinente às etapas, aos processos e aos regramentos.

Um estudo quantitativo, realizado em 2014, analisou o conteúdo de 2.999 questões objetivas das 57 provas de concursos públicos realizados por 48 Universidades Federais de Ensino Superior brasileiras para suprimimento de vagas do cargo de secretário-executivo nos anos de 2010 a 2014 e concluiu que as provas aplicadas não foram “efetivas no sentido de captar competências necessárias a essas instituições” (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014, p. 206).

O exemplo citado ajuda a ilustrar a importância da realização das etapas de recrutamento e de seleção dentro do processo de captação de STAEs das UFES e a demonstrar a relevância de um estudo sobre a adequação do processo seletivo dessas instituições ao sistema de gestão por competências.

Ainda que o mapeamento e o recrutamento sejam bem realizados, cabe à seleção, conforme anteriormente descrito, a tarefa de efetivamente selecionar candidatos que detenham as competências individuais (técnicas e comportamentais) definidas pela instituição como necessárias ao atingimento dos objetivos definidos em seu planejamento estratégico.

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: O CONTEXTO DA ADOÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O processo de formação do Estado nacional, por meio de suas raízes coloniais (1500-1822) e ao longo do Império (1822-1889) e da chamada República Velha (1889-1930), foi grandemente influenciado

pelo sistema de gestão patrimonialista, no qual a coisa pública e a privada eram confundidas e o nepotismo e o empreguismo imperavam. Era urgente separar público e privado, política e administração pública (PEREIRA, 1997; BERGUE, 2010).

O período histórico da gestão pública brasileira conhecido como República Velha, foi aos poucos se tornando disfuncional a um Brasil que se transformava pela diversificação da economia causada pelo primeiro ciclo de industrialização, pela urbanização e pela organização política das camadas urbanas (COSTA, 2008).

A reforma administrativa do Estado Novo (1937-1945) foi o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo, uma ação deliberada no sentido da burocratização do Estado brasileiro. De todas as medidas tomadas por Getúlio Vargas, então Presidente do Brasil, visando à racionalização dos procedimentos, a mais representativa foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Criado na década de 30, o DASP e trazia metas para a gestão de pessoas, tais como, a admissão de servidores mediante concurso público e sua capacitação técnica (COSTA, 2008).

À época, a adoção da burocracia nos moldes weberianos, com seus atributos de instaurar a eficiência e a profissionalização da prestação de serviços públicos e o foco nos controles administrativos, surgiu como possibilidade de combate ao patrimonialismo à administração pública que se consolidava, na sequência das mudanças iniciadas mundialmente com a primeira Revolução Industrial, principiada na Inglaterra entre o final do séc. XVIII e o início do séc. XIX (BERGUE, 2010; OLIVEIRA, 2012).

Porém, “nos termos em que a burocracia foi apropriada à teoria administrativa [...] os desvios organizacionais” terminaram por demonstrar disfunções do novo sistema de gestão que foram, então, “entendidas como ineficiências do sistema” burocrático, não de sua adaptação à realidade da administração pública brasileira (BERGUE, 2011, p. 117).

Com o crescimento da influência dos modelos de administração do setor privado e com a crise do Estado nos anos 70, o modelo burocrático começou a ser questionado e tachado de lento, caro e pouco ou nada orientado para atender às demandas de seu maior usuário: o cidadão (PEREIRA, 1997).

Com a posterior adoção do gerencialismo ressurgiu a visão adotada por estudiosos de questões das organizações e gestão nas

décadas de 1920 e 1930, de que uma organização pública pode ser administrada como uma organização privada, subentendendo-se que ambas têm a eficiência como seu interesse primordial (DENHARDT, 2012).

Ao reagir às mudanças do ambiente e aos novos padrões de qualidade requeridos pela sociedade citados no capítulo ‘Fundamentação Teórica’, o Poder Público, em todas as suas esferas, tem tido que repensar não apenas seus objetivos institucionais, mas também seus modelos de processos de gestão, o que impacta nos recursos materiais e humanos disponíveis, exigindo estruturas, processos e desempenho condizentes com a nova realidade. O desempenho passou a ser pautado nos novos níveis de satisfação e de entrega dos serviços prestado à sociedade pela atuação dos agentes públicos (BERGUE, 2010).

Esse panorama da evolução da administração pública brasileira, ainda que breve, revela “o por vezes apressado e insuficientemente pensado processo de análise organizacional e produção de soluções gerenciais inovadoras, para as organizações da administração pública” (BERGUE, 2011, p.17). A transposição de modelos gerenciais das organizações privadas pode ser realizada, desde que seja analisada a possibilidade de sua adaptação à singularidade e às finalidades próprias das organizações públicas, caso contrário, as transformações resultantes podem ser superficiais ou mesmo prejudiciais (BERGUE, 2011; DENHARDT, 2012).

Diretamente relacionado à gestão de pessoas, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e estabeleceu como instrumento para a aplicação da “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores o modelo de gestão por competências” (BRASIL, 2006).

A publicação apontou como finalidades, entre outras, a promoção da melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, bem como do desenvolvimento permanente do servidor público e da adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (BRASIL, 2006).

Com tais medidas, o Governo Federal buscou demonstrar que sem desenvolvimento pessoal (capacitação), o funcionário público brasileiro não tem como atender às novas exigências de desempenho considerado como satisfatório pela população, mas não fez nenhuma

distinção ou menção sobre como seria a adequação da nova tecnologia em todos os tão distintos órgãos e entidades pertencentes à administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Mesmo com a preocupação em inserir a nova tecnologia administrativa em sua plenitude no contexto da administração gerencialista adotada pelo Estado brasileiro, a partir da leitura da legislação pertinente percebe-se uma preocupação maior em termos de direcionar e discriminar sobre o uso da GPC, sem menções às adequações que devem ser feitas para que sua adoção realmente aconteça em todos os órgãos aos quais está destinada, quiçá sobre as distintas realidades de funcionamento e de contexto dentre eles.

Contudo, a operacionalização de conceitos gerenciais, como é o caso do sistema de gestão por competências, demanda uma transposição contextualizada à organização pública na qual será realizada, exigindo primeiramente, que os conceitos essenciais que lhe são inerentes sejam identificados e compreendidos (BERGUE, 2010; JUNIOR; SINACHI, 2011).

Ao tratar das dificuldades da adoção de todo o sistema de gestão por competências no setor público, Pires *et al.* (2005, p. 23) apontam a adequação de “metodologias, técnicas e mecanismos adequados” como sendo o principal desafio, o que fica evidente já no primeiro contato da operacionalização da GPC na administração pública: o processo seletivo de funcionários mediante concurso público, foco dessa pesquisa (BERGUE, 2010).

Apesar dos problemas identificados, Pires *et al.* (2005) afirmam ser possível ajustar os processos de recrutamento e de seleção de órgãos públicos (recrutamento e seleção externa, lotação e movimentação e seleção interna) à gestão por competências, viabilizando processos de movimentação de pessoal e a contratação de servidores que detenham as competências consideradas como necessárias para que as instituições públicas possam corresponder melhor às demandas da nova realidade do funcionalismo público, cada vez mais focada em apresentar resultados à sociedade.

Santos (2015, p. 4) aponta que, “no caso de carreiras e cargos da Administração Pública Federal, a identificação de competências relevantes pode subsidiar processos de gestão e desenvolvimento dos seus membros”.

A quase uma década da publicação do Decreto n.º 5.707/06, essa pesquisa trata justamente da adoção da gestão por competências e da

verificação da adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina (BRASIL, 2006).

Uma vez contextualizado e justificado o tema, com apresentação dos objetivos dessa pesquisa e da fundamentação teórica que auxiliou na sua realização, o próximo capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O terceiro capítulo está dividido em quatro seções, que tratam dos procedimentos metodológicos adotados para viabilizar a pesquisa. A primeira seção apresenta o tipo e a natureza do estudo; a segunda, o universo e os sujeitos, ao passo que as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas no estudo são tratadas na terceira seção. Encerrando o capítulo, as limitações do estudo são apontadas na quarta seção.

3.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

A pesquisa acadêmica faz uso do método científico, um conjunto de processos ordenados, de modo a investigar respostas para problemas. A escolha por um método específico, dentre todos os existentes, acontece após a identificação e definição do objeto de estudo, do objetivo e do problema (GRESSLER, 2007).

Para Vergara (2010), problemas são questões não resolvidas, para as quais se buscam respostas por meio de pesquisas. As questões podem ser de ordens variadas, referentes a interesses práticos, ou à vontade de compreender e explicar situações.

Dentre as definições e características do que é uma pesquisa científica, há um consenso entre os autores pesquisados nesse estudo: o de que ela pressupõe uma investigação planejada, desenvolvida e apresentada obedecendo a normas metodológicas afins ao tipo de pesquisa escolhido para examinar o fenômeno, seguindo passos encadeados em um processo em que predomina a busca da racionalidade (GIL, 1987, 2009; TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 2010; ROESCH, 1999; GRESSLER, 2007; YIN, 2015). O Quadro ‘Categorização da pesquisa e suas principais características’ resume os tipos de pesquisa em que esse estudo está categorizado e apresenta as principais características inerentes a cada um deles.

Quanto aos fins, é uma pesquisa aplicada, “motivada pela necessidade de resolver problemas concretos” – a institucionalização do sistema de gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina – apresentando uma “finalidade prática” (VERGARA, 1997, p. 42) – o recrutamento e seleção por competências de STAEs – “com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 1987, p. 27) – a realização de concursos públicos sob os preceitos da gestão por competências.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa está caracterizada como qualitativa, pois, por meio da análise interpretativa dos dados obtidos, procurou compreender um processo dinâmico, experimentado por um grupo social e com significados que dizem respeito a um determinado contexto, investigando em profundidade o fenômeno em seu estado real (GRESSLER, 2007; FLICK, 2009; GIL, 2009).

Ainda assim, a abordagem da pesquisa qualitativa permite o emprego de métodos estatísticos elementares, a serem analisados qualitativamente, e o ajuste de foco ao longo de sua realização, quando, por meio de novos elementos obtidos na coleta e na análise dos dados, novos caminhos podem ser trilhados em busca do alcance de seus objetivos (TRIVIÑOS, 1987; GRESSLER, 2007).

Quanto aos meios de investigação, o método escolhido foi o estudo de caso, ao investigar um mesmo fenômeno contemporâneo por meio da utilização de diferentes métodos de coleta de dados, buscando explicar situações atuais nas quais os sujeitos possam ser entrevistados e que resultem na descrição de fenômenos sociais complexos (VERGARA, 1997; GRESSLER, 2007; YIN, 2015).

Ao ser definida como um estudo de caso, essa pesquisa “consiste no estudo profundo e exaustivo” de um caso único (GIL, 1987, p. 37), sendo suas características dadas pela natureza e abrangência da unidade ou sistema (TRIVIÑOS, 1987; STAKE, 2005).

Quanto à caracterização de seus objetivos, os estudos de caso podem ser explicativos, descritivos ou exploratórios. Ao descrever amplamente um fenômeno existente em seu contexto, identificando problemas para aclarar situações para futuros planos e decisões, esse é um estudo descritivo (GIL, 2009; YIN, 2015). O Quadro 3 foi elaborado para facilitar a compreensão sobre o tipo e a natureza dessa pesquisa.

Quadro 3: Categorização da pesquisa e suas principais características

(continua)

Quanto aos/à:	Tipo de pesquisa	Características
Fins	Aplicada	Resolver problemas concretos com finalidade prática e aplicação em situação específica (VERGARA, 1997; GIL, 1987).

(conclusão)

Quanto aos/à:	Tipo de pesquisa	Características
Abordagem do problema	Qualitativa	Análise interpretativa dos dados obtidos; Investigação em profundidade do fenômeno em seu estado real; Ajuste de foco ao longo de sua realização; Emprego de métodos estatísticos elementares, a serem analisados qualitativamente (TRIVIÑOS, 1987; GRESSLER, 2007; GIL, 2009).
Meios de investigação	Estudo de Caso	Estudo de caso instrumental de caso único para examinar eventos contemporâneos; Investigação profunda e focada utilizando diferentes métodos de coleta de dados (GIL, 1987; TRIVIÑOS, 1987; STAKE, 2005; YIN, 2015).
Caracterização do estudo de caso	Estudo de Caso Descritivo	Descrever amplamente um fenômeno existente em seu contexto, identificando problemas para aclarar situações para futuros planos e decisões (GIL, 2009; YIN, 2015).

Fonte: Elaborado pela autora

Convém mencionar que, em relação às classificações de diferentes métodos de pesquisa, Yin (2015) adverte para o fato de que as definições de cada um não são limitantes, sendo possível a existência de sobreposição de métodos. Gressler (2007, p. 59), por sua vez, pontua que “partes descritivas são encontradas em todos os demais tipos de pesquisa”, além de na pesquisa essencialmente descritiva, o que reforça a característica descritiva desse estudo de caso único.

3.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

Stake (2005) define o caso do estudo de caso como sendo um sistema delimitado. Algumas características são intrínsecas ao caso e outras, externas a seus limites, mas são significativas ao contextualizá-lo.

O universo dessa pesquisa abrange a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde a pesquisadora é servidora e pós-

graduanda, e foi selecionado por acessibilidade e por tipicidade para ser o caso estudado. Pela abordagem metodológica inerente ao estudo de caso, que apoia as fases de coletas e análise dos dados em diversas fontes de evidências, os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por representatividade (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 1997; YIN, 2015).

Dentre os setores da UFSC, universo dessa pesquisa, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) é o que abarca a maior parte das informações buscadas nesta investigação. Nas gestões dos reitores Lúcio Botelho (2004-2008) e Álvaro Toubes Prata (2008-2012) havia outra divisão dos órgãos executivos da UFSC, que contava com uma Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), transformada em Secretaria de Gestão de Pessoas na gestão da reitora Roselane Neckel (2012-2016).

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) faz parte dos Órgãos Executivos Centrais da UFSC e está dividida em três departamentos, listados com suas respectivas atribuições no quadro a seguir. Desses, essa pesquisa focou nos documentos e nos Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), pois os dados e evidências coletados por meio deles foram considerados pertinentes à consecução de seus objetivos geral e específicos.

Nas duas gestões que abrangeram o período de 2004 a 2012, o correlato ao DDP/SEGESP era o Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas (DDPP)/PRDHS, que possuía a atribuição (também utilizada pela SEGESP) de coordenar processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos, por meio de uma política institucional voltada para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho, que visem a potencialização destes como agentes de transformação social da UFSC (UFSC, 2012b).

Quadro 4: Departamentos da SEGESP

(continua)

Departamento de	Atribuição
Administração de Pessoal (DAP)	Desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciar o processo de trabalho.

(conclusão)

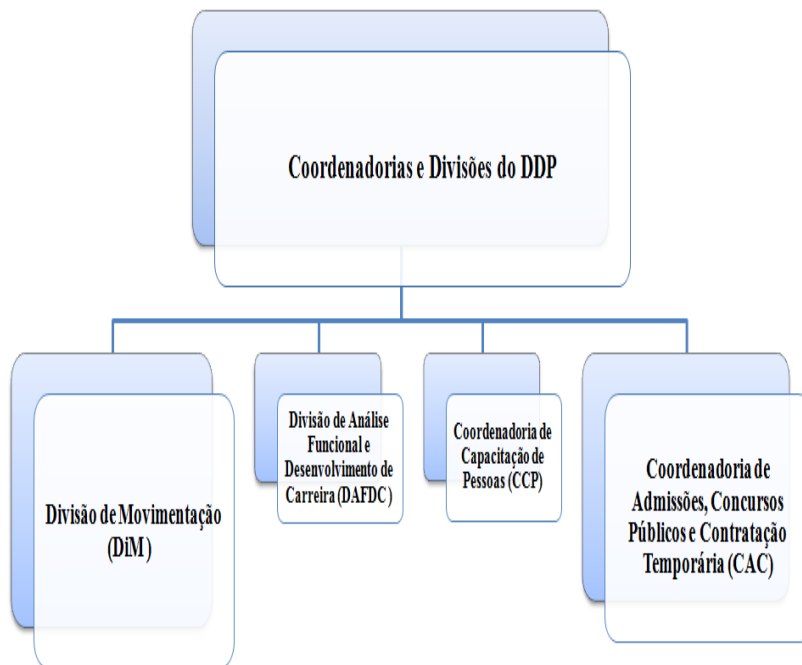
Departamento de	Atribuição
Atenção à Saúde (DAS)	Coordenar e acompanhar as ações de atenção à saúde e gerenciamento dos processos de trabalho nas questões que envolvem assistência suplementar, perícia oficial em saúde, promoção e vigilância em saúde, que visem a qualidade de vida no trabalho, o reconhecimento e a valorização dos servidores da UFSC em consonância com a Política Nacional de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal e demais normativas correlacionadas.
Desenvolvimento de Pessoas (DDP)	Coordenar processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional destinados aos servidores docentes e técnico-administrativos, a partir de uma política institucional voltada para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho, que visem a potencialização destes como agentes de transformação social da UFSC.

Fonte: UFSC, 2012a.

Na última gestão da administração central (2012-2016) pesquisada, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) estava dividido em duas Coordenadorias (de Capacitação de Pessoas e de Admissões, Concursos Públicos e Contratação Temporária) e em duas Divisões (de Análise Funcional e Desenvolvimento de Carreira e de Movimentação). Além delas, o Serviço de Apoio Administrativo completava as subdivisões do Departamento (UFSC, 2012b).

No então universo DDP/SEGESP/UFSC, essa pesquisa focou especificamente na Coordenadoria de Concursos Públicos e Contratação Temporária (CAC), por ser o setor responsável por “gerenciar processos de admissão e concursos públicos da UFSC, de modo a integrar os servidores na dinâmica funcional da Instituição, balizando o contexto do profissional e a necessidade institucional” (UFSC, 2012b).

A Figura 3 ilustra as coordenadorias e divisões do DDP na última gestão da administração central (2012-2016) pesquisada, das quais também foi destacada a Divisão de Movimentação (DiM), por seu papel na realização dos concursos públicos.

Figura 3: Coordenadorias e Divisões do DDP

Fonte: Elaborado por meio de informações do site do DDP/SEGESP (UFSC, 2012b).

Em virtude das diferenças de organograma da UFSC ao longo do período temporal pesquisado, quando houve generalização dos achados os Departamentos foram citados como “gestão de pessoas da UFSC” e apenas quando for elucidativo ao contexto, o DDPP e o DDP serão diferenciados, uma vez que a intenção não é comparar as diferentes Diretorias de Desenvolvimento de Pessoas, nem as diferentes gestões da administração central.

O Quadro 5, a seguir, apresenta os sujeitos do estudo designados em relação aos objetivos específicos.

Quadro 5: Objetivos específicos e sujeitos da pesquisa

Objetivo específico	Sujeitos
a) Examinar como acontecem os concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) na UFSC.	Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC que houvessem assinado editais de concursos para STAEs do cargo assistente em administração de fevereiro de 2006 a fevereiro de 2016. Gestor da COPERVE.
b) Investigar a percepção dos Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da UFSC, entre os anos de 2006 a 2016, quanto aos concursos públicos para admissão de STAEs, em busca de facilidades, dificuldades e obstáculos da adequação à GPC.	Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC que houvessem assinado editais de concursos para STAEs do cargo assistente em administração de fevereiro de 2006 a fevereiro de 2016.
c) Analisar ações previstas e/ou já realizadas para a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC.	Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC da última gestão da administração central (2012 a 2016).
d) Propor alternativas de ação que visem a apoiar a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC.	Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC da próxima gestão da administração central (2016 a 2020).

Fonte: Elaborado pela autora

Uma vez definidos o universo e os sujeitos, a pesquisa prosseguiu para as fases de coleta e análise dos dados, quando, na segunda, foi identificada a necessidade de nova etapa de coleta de dados, pois o relevante papel da Comissão Permanente de Vestibular da UFSC (COPERVE) ao longo dos processos de recrutamento e de seleção foi citado espontaneamente por todos os respondentes, conforme a seção seguinte esclarece em detalhes.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Ao assumir que a pesquisa qualitativa “não admite visões isoladas, parceladas, estanques” e que sua fase de “coleta de dados num instante deixa de ser tal e é análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações” (TRIVIÑOS, 1987, p. 137), as técnicas de coleta e de análise e tratamento dos dados seguem apresentadas conjuntamente nesta terceira seção do capítulo ‘Procedimentos Metodológicos’.

3.3.1 Técnicas e Instrumentos de Coleta

As técnicas de coleta dos dados para embasar os resultados da pesquisa científica são escolhidas a partir da definição do universo, da amostra e dos sujeitos da pesquisa e sempre em face dos objetivos e do tipo de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Para Gressler (2007), todas as pesquisas são iniciadas com uma consulta que engloba as etapas de pesquisa bibliográfica e de revisão bibliográfica, quando então, dependendo da orientação da investigação, o foco da coleta de dados recairá mais sobre dados de coleta direta (entrevistas) ou indireta (pesquisa bibliográfica e documental).

O estudo de caso e a pesquisa qualitativa possuem particularidades, dentre elas o conhecimento mais aprofundado do fenômeno e de seu contexto, que fazem com que seja necessário o uso de mais de um tipo de técnica de coleta de seus materiais de análise, o que não significa que precisem diferir das técnicas utilizadas em outros tipos de pesquisa, como entrevistas e questionários, entre outras (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 1987, 2009). Assim, tanto dados qualitativos de coleta direta e de coleta indireta, quanto dados quantitativos simples de coleta indireta alimentaram essa pesquisa.

Para nortear tanto a coleta, quanto a análise dos dados – ou evidências, segundo a definição de Triviños (1987), que reforça o caráter qualitativo da pesquisa – foram elaboradas três categorias de análise: gestão por competências, recrutamento e seleção, cada uma delas com uma série de indicadores de conteúdo que nortearam a montagem do instrumento de pesquisa e a análise de conteúdo dos dados.

O próximo quadro elenca os indicadores de cada categoria de análise:

Quadro 6: Categorias de Análise e seus indicadores de conteúdo

Categoria de análise	Indicadores de conteúdo
Gestão por competências: Adequação ao Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006).	Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006)
	Competências: Legislação, mapeamento das competências.
	PDI / Planejamento estratégico: definição de competências organizacionais.
	Conhecimentos dos gestores sobre GPC.
Recrutamento: recrutamento das competências necessárias/desejadas pela Instituição (perfil do cargo).	Cargo: atribuições, enquadramento, PCCTAE (BRASIL, 2005, 2005a).
	Perfil do cargo: competências.
	Editais: etapas de um edital, legislação, bancas, conteúdo programático.
Seleção: avaliação das competências necessárias/desejadas pela Instituição (perfil do cargo).	Legislação: concurso público.
	Provas: etapas, tipos de provas (objetivas/práticas), questões.
	Técnicas de seleção: entrevistas, análise de currículo, avaliações psicológicas.
	Lotação dos novos servidores.

Fonte: Elaborado pela autora

A revisão bibliográfica que subsidiou a fase da coleta de dados – na escolha dos sujeitos e na formulação dos instrumentos de pesquisa (ver Apêndices B e C) – e, posteriormente, a fase da análise dos dados, foi baseada nos autores e na legislação apresentados no capítulo ‘Fundamentação Teórica’. Foram consultadas obras teóricas de referência, periódicos, artigos e anais de encontros científicos, legislações e documentos públicos que pudessem ajudar na consecução do objetivo geral da pesquisa.

Dentre os principais autores e legislações da revisão bibliográfica, destacam-se em ordem cronológica: Rabaglio, 2001; Fleury; Fleury, 2001; Brandão; Bahry, 2005; Alles, 2006; Carvalho; Passos; Saraiva, 2008; Leme, 2011; Banov, 2012; Brandão, 2012; Gressler, 2007; Gil, 2009; Yin, 2015; Lei n.º 8.112/1990; Portaria n.º 450/2002/MPOG, Lei n.º 11.091/2005, Decreto n.º 5.707/2006, Decreto n.º 6.944/2009 e Decreto n.º 7.308/2010.

Os indicadores de conteúdo associados às categorias de análise foram escolhidos mediante os critérios aprendidos a partir da pesquisa

bibliográfica como fundamentais para se avaliar se um concurso público foi ou não realizado de acordo com as teorias da gestão por competências.

A partir da identificação dos indicadores, previamente selecionados para nortear as investigações e posteriormente localizados e destacados ao longo da coleta, foi possível depreender das transcrições das falas dos entrevistados e da análise documental, as informações necessárias à análise e à elaboração das conclusões desse estudo.

O quadro seguinte apresenta os sujeitos da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados relacionados à consecução dos objetivos específicos.

Quadro 7: Objetivos específicos, sujeitos da pesquisa, categorias de análise e instrumentos de coleta de dados

(continua)

Objetivo específico	Sujeitos	Categorias de Análise	Instrumentos de Coleta
a) Examinar como acontecem os concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) na UFSC.	Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC que houvessem assinado editais de concursos para STAEs do cargo assistente em administração de fevereiro de 2006 a fevereiro de 2016. Gestor da COPERVE.	- Gestão por competências - Recrutamento (Desenvolvimento atual) - Seleção (Desenvolvimento atual)	- Coleta indireta: Pesquisa documental: Editais n.º 18/2008/DDPP; 80/2011/DDPP; 35/2012/DDPP; 251/2013/DDP; 252/2013/DDP e 173/2014/DDP e suas respectivas provas para o cargo de assistente em administração. - Coleta direta: Entrevistas semiestruturadas com três Diretores. - Coleta direta: Entrevista aberta com Gestor da COPERVE (G1).

(continuação)

Objetivo específico	Sujeitos	Categorias de Análise	Instrumentos de Coleta
<p>b) Investigar a percepção dos Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da UFSC, entre os anos de 2006 a 2016, quanto aos concursos públicos para admissão de STAEs, em busca de facilidades, dificuldades e obstáculos da adequação à GPC.</p>	<p>Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC que houvessem assinado editais de concursos para STAEs do cargo assistente em administração de fevereiro de 2006 a fevereiro 2016.</p>	<p>- Recrutamento (Facilidades e desafios) - Seleção (Facilidades e desafios)</p>	<p>- Coleta indireta: Pesquisa documental: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) dos anos 2010-2014 (UFSC, 2009) e 2015-2019 (UFSC, 2014). - Coleta direta: Entrevistas semiestruturadas com três Diretores.</p>
<p>c) Analisar ações previstas e/ou já realizadas para a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC.</p>	<p>Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC da atual gestão da administração central (2012 a 2016).</p>	<p>- Recrutamento (Ações de adequação) - Seleção (Ações de adequação)</p>	<p>- Pesquisa documental: PDI dos anos 2015-2019 (UFSC, 2014). - Entrevistas semiestruturadas com dois Diretores.</p>

(conclusão)

Objetivo específico	Sujeitos	Categorias de Análise	Instrumentos de Coleta
d) Propor alternativas de ação que visem a apoiar a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC.	Não se aplica.	- Gestão por competências - Recrutamento - Seleção	Não se aplica.

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda sobre o Quadro 7, não há sujeitos e objetos de coleta definidos para o objetivo específico D, uma vez que as propostas de alternativas estarão à disposição dos novos gestores da UFSC (administração 2016-2020) e de quaisquer outras instituições interessadas e foram elaboradas a partir dos resultados obtidos por meio dos demais objetivos específicos.

Prosseguindo, na coleta indireta de dados referentes à consecução dos objetivos específicos A e B, foram utilizados os seguintes documentos:

a) Editais e provas dos concursos públicos para admissão de assistentes em administração na UFSC de 2006 a 2016. Dos editais, as seguintes informações foram coletadas: legislação que regia o concurso, tipos de prova, etapas do concurso, descrição do cargo assistente em administração e conteúdos programáticos para a prova a ser aplicada para o cargo assistente em administração. Das provas, foram coletadas 240 questões objetivas referentes às seis provas dos concursos públicos para admissão de assistentes em administração na UFSC de 2006 a 2016.

b) Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) dos quinquênios 2010-2014 (UFSC, 2009) e 2015-2019 (UFSC, 2014). O PDI do quinquênio 2004-2009 não foi utilizado, por haver sido elaborado antes da delimitação temporal pertinente a essa pesquisa.

Para Bardin (1977, p. 47), o propósito da pesquisa documental é o de traduzir e armazenar o conteúdo dos documentos de modo a facilitar

consultas e referências posteriores, de tal maneira que o futuro observador, a partir da leitura dessa nova forma de apresentação dos conteúdos, “obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo)”.

Flick (2009, p. 234) defende o uso de documentos “como uma forma de contextualização da informação”, permitindo que se extrapolem as perspectivas colhidas em outras fontes de coleta de dados e que se compreendam realidades sociais em contextos institucionais.

A pesquisa documental revelou que foram realizados seis concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) na UFSC entre fevereiro de 2006 a fevereiro de 2016, ocorridos nos anos de 2008, 2011, 2012, 2013 e 2014. No ano de 2013 aconteceram dois concursos distintos para contratação de assistentes em administração, um deles específico para provimento de vagas para o Hospital Universitário (HU).

Esses seis editais de concurso público geraram outros cinco editais complementares e foram assinados por três diretores, totalizando seis provas para o cargo de assistente em administração e 11 editais pesquisados.

Dois dos Diretores que assinaram editais estavam na função durante as gestões de 2004-2008 e de 2008-2012 e o terceiro, na gestão de 2012-2016. Ao longo dos quatro anos da gestão 2012-2016, o DDP/SEGESP teve quatro Diretores, com diferentes tempos no exercício da função.

Em virtude dessa alternância de chefias, como estratégia para se obter mais representatividade e pela impossibilidade de se entrevistar todos os quatro Diretores do período, foram realizadas entrevistas com dois deles. Para garantir o sigilo de suas respostas, o critério de escolha desses dois sujeitos não será mencionado.

A fim de manter o sigilo prometido aos Diretores entrevistados, sua identificação foi aleatória, não estando seus códigos ligados a nenhum tipo de critério em relação aos editais ou temporalidade. Assim, ao longo dessa pesquisa, os Diretores serão identificados pelos códigos: D3, D6, D10 e D17 e cabe destacar que apenas a pesquisadora está ciente de suas respectivas identidades.

Na coleta direta dos dados para a consecução dos objetivos específicos A, B e C, a técnica escolhida foi a entrevista individual. Dentre os tipos de entrevista individual existentes, a semiestruturada e a aberta, em oposição à estruturada e à fechada, são entendidas como as

mais adequadas à pesquisa qualitativa, que demanda do pesquisador uma postura de flexibilidade em sua condução e um conhecimento aprofundado do fenômeno (TRIVIÑOS, 1987).

Na entrevista semiestruturada, ou focalizada, o entrevistador faz uso de um roteiro com questões específicas para explorar em profundidade em busca de informações que o levem em direção à consecução dos objetivos geral e específicos da pesquisa. Já na entrevista aberta, o pesquisador tem um objetivo específico em mente e tentará alcançá-lo sem impor uma estrutura pré-fixada ao entrevistado (GRESSLER, 2007).

Com base na pergunta de pesquisa, nas categorias de análise e nos objetivos, foram confeccionadas duas versões do instrumento de pesquisa das entrevistas semiestruturadas. Uma versão trazia perguntas utilizando os verbos no passado e foi aplicada aos diretores responsáveis pelos concursos realizados entre 2006 e 2012. A segunda, com as perguntas utilizando verbos no presente, foi aplicada aos diretores responsáveis pelos concursos realizados entre 2012 e 2016.

A aplicação das entrevistas aconteceu em duas etapas. Em ambas, alguns procedimentos específicos foram adotados, tais como: determinar previamente data, hora e local para as entrevistas, escolhendo-os de modo a evitar interrupções e/ou distrações e respeitando a disponibilidade dos entrevistados; obter alguma informação antecipada sobre o entrevistado; iniciar a entrevista com um agradecimento formal pela participação do entrevistado e tecer alguns comentários introdutórios sobre a pesquisa; solicitar permissão para gravar a entrevista e entregar uma cópia assinada do termo de consentimento livre e esclarecido com todas as informações relevantes sobre a pesquisa (ver Apêndice D) (GASKELL, 2002; GRESSLER, 2007).

O instrumento de pesquisa das entrevistas semiestruturadas foi subdividido em cinco seções (Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006) e Gestão por Competências; Planejamento Estratégico; Mapeamento; Recrutamento; Seleção).

Cada seção continha perguntas elaboradas a partir das categorias de análise e de seus indicadores de conteúdo, o que facilitou o ordenamento e a análise das informações após a etapa das transcrições e permitiu à pesquisadora cobrir todos os tópicos desejados e se manter aberta e atenta a tópicos não previstos na elaboração dos instrumentos de pesquisa.

Os entrevistados foram informados sobre as seções que compunham o instrumento de pesquisa (ver Apêndices B e C) e a entrevistadora tratou brevemente de cada assunto antes de passar para a

próxima seção. Essa estratégia visava evitar ruídos na comunicação, esclarecendo significado de termos e conceitos empregados na entrevista.

Na primeira etapa da coleta de dados diretos, realizada de fevereiro a abril de 2016, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com os quatro Diretores respondentes. Ilustrando o caráter dinâmico da pesquisa qualitativa mencionado na introdução da seção 3.3 deste trabalho, a partir da obtenção das informações das entrevistas iniciais, ficou evidente a necessidade de uma segunda etapa de coleta direta de dados.

Nessa segunda etapa, a pesquisadora optou por entrevistar um gestor (G1) da Comissão Permanente de Vestibular da UFSC (COPERVE) para “explorar aprofundadamente o mesmo assunto”, por considerar tal estratégia como relevante para o esclarecimento do “problema inicial que originou o estudo” de caso (TRIVIÑOS, 1987, p. 137).

Assim, ainda no início de abril foi realizada a entrevista aberta com o sujeito de pesquisa identificado como G1. Para essa entrevista, não foi utilizado um instrumento de pesquisa, por haver sido realizada estrategicamente em busca de mais detalhes a respeito do papel da COPERVE nos concursos públicos para admissão de STAEs, exemplificando o que Flick (2009, p. 100) coloca quando pontua que “pesquisadores e entrevistados, bem como suas competências comunicativas, constituem o principal ‘instrumento’ de coleta de dados e de reconhecimento”.

Como Flick (2009), também Creswell (1994) posiciona o pesquisador como o principal instrumento de coleta e análise, pois os dados são mediados por ele e sua natureza humana.

Encerradas todas as etapas de coletas e de retroalimentação entre coleta e análises iniciais dos dados, a pesquisadora pôde se concentrar nas técnicas de análise, dispostas a seguir.

3.3.2 Técnicas de Análise

A etapa da análise dos dados levantados pela coleta tem como objetivo a procura por sentidos e compreensão, procurando por temas de conteúdo comum e suas funções, de modo a ser possível embasar o processo posterior, quando o pesquisador evidenciará suas conclusões (GRESSLER, 2007; GASKEL, 2002).

Apesar da variedade de métodos analíticos, não há os que sistematizem procedimentos de análise de dados especificamente para estudos de caso, que tomam emprestadas da pesquisa qualitativa suas técnicas analíticas (GIL, 2009).

Dentre elas, a técnica da análise de conteúdo tem sido utilizada em estudos de caso para estudar de maneira sistemática e objetiva a comunicação humana oral, desde que devidamente transcrita, ou escrita e sem impedimento de técnicas quantitativas de coleta (GIL, 2009).

Vergara (2010) aponta que a análise de conteúdo permite que abordagens quantitativas e qualitativas sejam usadas em conjunto para tratar os dados de modo a identificar o que está sendo revelado por eles a respeito do tema, sem perda das características de cada abordagem.

Uma das classificações das diferentes fases da análise de conteúdo mais difundidas e utilizadas é proposta por Bardin (1977), que as organiza em três momentos cronologicamente distintos e assim dispostos: a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento, inferência e interpretação dos resultados.

No momento da pré-análise, o pesquisador organiza todo o material coletado, inclusive as transcrições das entrevistas, com a intenção de escolher e organizar os documentos a serem analisados, formular hipóteses e os objetivos e elaborar indicadores que fundamentem o último momento, de interpretação final.

Na exploração do material, acontecem as codificações, decomposições de conteúdo e enumerações pertinentes e necessárias em função das regras formuladas na pré-análise.

O terceiro momento da análise de conteúdo traz a interpretação referencial, que resulta no tratamento e interpretação dos dados obtidos (BARDIN, 1977; TRIVIÑOS, 1987).

A despeito do caráter qualitativo dessa pesquisa, em uma das etapas da pesquisa documental, foi realizado um levantamento quantitativo simples das 240 questões das provas dos editais analisados, por meio de médias simples e percentuais.

3.4 LIMITES DA PESQUISA

Para estudos em que entidades coletivas são unidades de análise, Yin (2015) aponta para uma necessária limitação, pois os objetivos da política pública que as regem concentram-se em nível coletivo. Com o objetivo geral de analisar a realidade de adequação dos concursos públicos de STAEs à gestão por competências, os limites dessa pesquisa estão restringidos à UFSC e aos concursos para admissão do cargo

‘assistente em administração’ realizados entre fevereiro de 2006 e fevereiro de 2016.

A escolha do cargo pesquisado ocorreu por tipicidade e levou em consideração sua representatividade, com atividades diretamente ligadas ao apoio administrativo do ensino, da pesquisa e da extensão, distribuídas de maneira bastante homogênea em todos os setores da unidade do estudo de caso (UFSC).

A limitação temporal foi determinada de acordo com uma das justificativas da pesquisa, a de contribuir para uma reflexão nacional sobre a adoção do modelo nas universidades federais, em oportunidade ímpar de balanço nos estudos sobre o tema, já que em fevereiro de 2016 transcorreu uma década da implantação da PNDP, período temporal significativo, pois encerra uma década da publicação do Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006).

Dentro da limitação temporal, as gestões dos reitores Lúcio Botelho (2004-2008), Álvaro Toubes Prata (2008-2012) e Roselane Neckel (2012-2016) foram pesquisadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Estudos de caso requerem a preservação do caráter único do caso, investigando-o em profundidade de investigação e sem separá-lo de seu contexto. Para tanto, é necessário identificar, descrever e analisar o local no qual ele ocorre e seus atores, eventos e processos (GIL, 2009).

O quarto capítulo dessa dissertação está dividido em quatro seções e, ao longo delas, os achados da fase da coleta de dados foram analisados para responder à pergunta de pesquisa³ por meio dos objetivos específicos definidos no primeiro capítulo, ‘Introdução’.

Nas reproduções das falas dos entrevistados, foram realizadas as transcrições literais das entrevistas, reproduzindo inclusive pausas e outros detalhes pertinentes ao discurso oral.

As três primeiras seções obedecem e discutem os resultados conforme as categorias de análise definidas (‘gestão por competências’, ‘recrutamento’ e ‘seleção’) no capítulo ‘Procedimentos metodológicos’⁴.

A quarta seção encerra o capítulo da análise e discussão dos resultados, apresentando recomendações gerais e propostas específicas de ações que poderão ser adotadas, em sua totalidade ou não, de modo a ajudar a Universidade Federal de Santa Catarina a adequar seus concursos públicos para servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) à gestão por competências.

4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA UFSC

Esta seção foi dividida em duas subseções para facilitar o entendimento dos achados a respeito da situação da adoção da GPC pela UFSC.

4.1.1 Adoção da gestão por competências

Quando questionados sobre a PNDP instituída pelo Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006), os quatro Diretores entrevistados demonstraram preocupação com a viabilidade real de adequar os

³ ‘Como está acontecendo a adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina?’

⁴ Ver Quadro 7.

processos inerentes à gestão de pessoas⁵ ao sistema de gestão por competências em decorrência da exigência de uma legislação, sem levar em conta as particularidades inerentes às universidades federais e sem adaptações de legislações que as levassem em conta (inclusive das legislações referentes aos concursos públicos de admissão de servidores técnicos).

Inicialmente voltada às ações de capacitação dos servidores, a adoção do sistema completo de gestão por competências (GPC) foi instituída para toda a administração pública federal (BRASIL, 2006, 2006a), ainda que seus órgãos detenham identidades, realidades, contextos e objetivos totalmente diferentes.

Para alguns autores (BERGUE, 2011; DENHARDT, 2012), essa adoção de modelos gerenciais das organizações privadas, como é o caso da gestão por competências, pode ser realizada, desde que seja analisada a possibilidade de sua adaptação à singularidade e às finalidades próprias das organizações públicas, passando pela identificação e a profunda compreensão dos conceitos essenciais e da realidade organizacional que lhe são inerentes, caso contrário, as transformações resultantes podem ser superficiais ou mesmo prejudiciais.

Refletindo a respeito da realidade das universidades, consideradas organizações complexas e administradas essencialmente por membros de seu corpo de servidores docentes ('administração professoral'), Meyer (2014, p. 13) afirma que a complexidade dessas instituições está justamente relacionada à sua natureza⁶, "sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento".

Para as universidades, em especial as públicas, o autor prevê "o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização" (MEYER, 2014, p. 13) que seriam preferencialmente embasadas e fundamentadas em uma teoria própria que é hoje, em seu entendimento, inexistente.

⁵ Bergue (2010) elenca cinco processos relacionados à gestão de pessoas no setor público brasileiro, assim divididos: processo de agregar pessoas (captação); processo de alocação de pessoas (lotação); processo de remuneração; processo de transformação (desenvolvimento) e processo de acompanhamento (avaliação).

⁶ Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (BRASIL, 1967).

As seguintes falas ilustram a apreensão dos Diretores em relação à operacionalização de todo o sistema de GPC, não apenas no subprocesso de capacitação, e com regramentos específicos à realidade de gestão de pessoas em uma universidade federal:

O que eu penso é que hoje as Instituições deveriam focar, seria exatamente na questão da Gestão por Competência abrangendo todas as áreas da Instituição, não só na Capacitação. [...] Assim como as instituições federais de ensino têm regulamento específico para várias situações diferentes de outras situações de serviço público, acredito que se o MEC e o MPOG, mas principalmente o MEC, né? Se eles tivessem um olhar um pouco mais cuidadoso, já teriam estabelecido esse novo regulamento (*específico para concursos públicos para STAEs por competências nas universidades federais*). Porque eles conhecem as peculiaridades das universidades, eles sabem como funciona, né? Então assim como a gente tem algumas regras diferentes pra concurso público das instituições de ensino, no caso para docentes, por exemplo, a regra é diferente de qualquer outro concurso público que nós temos. Então assim também as admissões (*de STAES*) deveriam ser feitas... (D6).

[...]Então o Decreto veio de uma necessidade, assim, de potencializar a carreira dos técnicos, mas sem muitas condições concretas para ser implantado àquela época. Já faz dez anos! Olha quanto tempo passou e quanta coisa ainda não fizemos para a implementação integral do Decreto... Eu nem me dei conta dos dez anos (D10).

[...] Poderia pensar, daí... ok, ele (*o Decreto*) foca mais na questão da capacitação, mas pensando no processo de gestão como um todo, obviamente, pensar já desde o processo de elaboração de um edital de concurso público, onde você vai pensar em trabalhar com bancas que venham a buscar conteúdos programáticos que possam abarcar um

pouquinho desse espectro de competências. Então tu podes buscar já, desde ali o planejamento do concurso, depois reforçar na capacitação e depois verificar na avaliação de desempenho. Ver se as coisas vão se encadeando, na verdade, né? Pra não ficar só... uma área faz isso, mas depois não se verifica o restante. Então, o que poderia verificar? Mais ou menos isso: desde o planejamento de recursos humanos, até a sua pesquisa de ver como é que as coisas estão acontecendo... Pesquisa, que eu falo, lá na avaliação de desempenho, lá no estágio probatório. Então... poderia ser nesse nível, sim (D17).

A análise de conteúdo das transcrições das entrevistas dos Diretores sugere que ainda não há total compreensão da parte de todos eles sobre o que é sistema de gestão por competências e as respostas de alguns deles demonstraram falta de domínio sobre o tema. Assim, além de precisar lidar com falta de uma fundamentação teórica específica para ajudá-los a trabalhar na adequação legalmente requerida pela PNDP (BRASIL, 2006), os Diretores apareceram na análise como sendo os primeiros servidores a necessitar de capacitação específica sobre as teorias gerais já existentes sobre a tecnologia administrativa em comento.

Quando questionados sobre sua participação em capacitações específicas para eles, as respostas apontaram para a existência de cursos nacionais (como os ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP) e locais, oferecidos pela UFSC. Dois dos Diretores responderam que fizeram uso de tais iniciativas, também estendidas a seus subordinados, ao passo que dos outros dois respondentes, surgiu a falta de respaldo da administração central como principal fator inviabilizador para a sua participação.

Para a pesquisadora, a partir do momento em que os gestores da área de Gestão de Pessoas da UFSC dominarem os conhecimentos referentes à GPC, poderão – alinhando-os e contrastando-os com os conhecimentos empíricos advindos de sua prática de gestão de pessoas em uma universidade pública e dos resultados de novas pesquisas específicas – contribuir para a criação de uma teoria própria – e crítica – da gestão de instituições de ensino superior.

Com relação ao apoio insuficiente da administração central à área de gestão de pessoas, que começa a ser pontuado nessa fase da análise dos resultados, ele será novamente explicitado, pois apareceu em outros

achados de modo consistente, evidenciando pouca consciência dos gestores máximos da UFSC em relação à importância da gestão de pessoas enquanto setor estratégico, não apenas operacional.

4.1.2 Formulação das estratégias e mapeamento de competências

Em busca dos indicadores de conteúdo da categoria de análise ‘gestão por competências’, os dois Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC citados na etapa de coleta de dados, os editais dos concursos públicos da década pesquisada e suas provas e as transcrições das entrevistas tiveram seus conteúdos analisados.

Cabe ressaltar que não foram localizados relatórios finais de planejamentos estratégicos institucionais nas três gestões pesquisadas. As respostas sobre planejamento estratégico (PE) da UFSC nas três gestões de reitores que abarcam a década pesquisada apontaram para duas situações específicas: dois Diretores afirmaram que desconheciam a existência de um planejamento estratégico institucional, mas mencionaram que seus setores o realizaram em alguma instância. E outros dois Diretores relataram que participaram de reuniões para elaboração de um planejamento estratégico institucional, mas que nenhuma das iniciativas prosperou a ponto de ser publicada e divulgada oficialmente pela UFSC. A fala a seguir ilustra uma das respostas à pergunta ‘Durante sua gestão, sua Instituição realizou Planejamento Estratégico (PE)?’:

Realizou. Ela (*a UFSC*) realizou um planejamento e a gente participou de alguns momentos desse planejamento, mas era engraçado que a gente participava, mas não conversava, não havia uma convergência de ações. Porque planejamento era pensado, foi feito algumas ações, foi feito algumas reuniões, mas não tivemos um retorno efetivo desse planejamento pra gente concluir as nossas ações. Então assim, que universidade estamos construindo e que universidade nós desejamos construir, essa pergunta não foi respondida por meio do planejamento (D10).

As respostas afirmativas a respeito do planejamento estratégico apontam que os encontros a esse respeito eram realizados logo após os

processos sucessórios da administração central, o que, no entendimento da pesquisadora, pode refletir duas situações: há um desejo inicial dos gestores máximos de realmente realizar o planejamento estratégico e de ouvir a equipe ligada à administração central, mas há também um abandono do processo, sem que satisfações sobre o andamento do processo sejam dadas aos participantes desses encontros iniciais.

Apesar de falas muito pontuais dos dois Diretores que teceram críticas ao posicionamento da administração central perante a área de Gestão de Pessoas e às posturas das Secretárias de Pessoas do período 2012-2016⁷ em relação a não adequação da UFSC à gestão por competências em sua totalidade, as três gestões pesquisadas da administração central⁸ demonstraram não alinhar a área de Gestão de Pessoas com a área de Planejamento Institucional.

Todos os quatro Diretores entrevistados deixaram claro que a gestão de pessoas é vista como executora das decisões do Gabinete, de Pró-Reitorias, ou de Diretores de Centro, não como um setor estratégico e fundamental ao atingimento das metas da UFSC.

[...] a área de gestão de pessoas tem que saber o norte que nós estamos caminhando, porque (*motivos*) ela está contratando (*novos servidores*). Ela não é apenas um ente operacional, é um ente que pensa, é administrar com as pessoas. Administrar com as pessoas implica em nós olharmos o planejamento e participarmos efetivamente de um planejamento institucional, que vai dar o norte da política institucional. Muito mais do que isso é ter consciência de que a gente precisa pensar juntos. E participar juntos, porque um dos grandes desafios, e eu não tô falando só da UFSC [...] é que a maioria dos gestores tem a visão de que a área de gestão de pessoas é um cartório... Vai lá, forma, a partir do momento em que os outros gestores pedem que querem formar; admite, a partir do momento em que outros gestores... mas não é isso! Ela tem que pensar junto com a instituição. Por que se não pensarmos juntos a GPC como uma política institucional, ela

⁷ Entre 2012 e 2016, a SEGESP teve quatro servidores na chefia da Secretaria de Gestão de Pessoas.

⁸ Lúcio Botelho (2004-2008), Álvaro Toubes Prata (2008-2012) e Roselane Neckel (2012-2016).

vai estar fadada a não ser cumprida por meio de um Decreto. Como ocorre agora... Por isso essa dificuldade de nós estarmos admitindo pessoas por meio da GPC sem saber quais são as competências que nós queremos em nível institucional. Há um hiato aqui que precisa ser preenchido (D10).

Um dos motivos apontados como responsáveis pelo abandono de atividades planejadas são as urgências imprevistas que povoam a rotina dos servidores docentes e técnicos da UFSC, conforme demonstra a transcrição abaixo:

E daí assim, também faço uma crítica... porque sem planejamento, e daí não digo nem planejamento estratégico porque não é esse, mas (*sem*) planejamento anual, planejamento das atividades mensais e contendo assim essas avaliações ao final de cada processo, ao final de cada atividade, por conta da demanda da UFSC, a gente não consegue realizar. Porque todo dia a gente tá apagando incêndio. [...] Isso acontece no meu setor, acontece na Secretaria de Gestão e acontece no Gabinete também, que é onde recebe todas as informações. E isso vai atrapalhando demais o trabalho dos gestores, atrapalha muito. [...] Eu penso que se as coisas fossem estabelecidas e reguladas, seria um pouquinho diferente. A gente conseguiria avançar um pouco mais no sentido de organizar, de planejar. Da forma como está hoje é que eu acho difícil (D6).

Em virtude disso, atividades terminam ficando relegadas a segundo plano, postergadas em detrimento da resolução de demandas emergenciais, citados como ‘incêndios’. Essa realidade rotineira é apontada pelos entrevistados como uma das grandes responsáveis pela não realização de metas propostas em todos os níveis: individual, setorial e institucional.

Apesar dos diferentes perfis de gestão de pessoas que marcam as três gestões de administração central da UFSC nessa primeira década de PNPd (BRASIL, 2006), bem como apesar dos diferentes perfis de comunicação e contato com o MEC e o MPOG de cada uma delas, é

possível depreender que a gestão de pessoas ainda não é compreendida pelos reitores da UFSC como essencialmente atrelada ao planejamento estratégico da Instituição.

E também, que há duas visões a seu respeito que não são conflitantes e que aparecem alternadas ou mesmo unificadas na postura de outros setores da Administração Central ao procurar a gestão de pessoas, variando conforme o contexto e as necessidades do momento específico.

A primeira delas é a visão de que é possível demandar novos servidores a qualquer momento ao setor de gestão de pessoas, não sendo necessário que setores da UFSC que estejam sendo criados ou remanejados antevejam que serão necessários servidores técnicos para operacionalizar o que quer que se esteja pretendendo.

Então se criava Departamento, se criava estrutura dentro da instituição e por último se pensava no pessoal, achando que tu poderias contratar as pessoas (D10).

A segunda visão é a de que a gestão de pessoas em si seria essencialmente política e de que as lotações de novos servidores e as remoções dos antigos aconteceriam como moeda de troca. Tal traço aparece como não sendo característico apenas da UFSC, mas também de outras instituições federais de ensino, conforme o Diretor 3 demonstra na fala reproduzida a seguir:

E a Gestão (*Reitoria*) não nos dá apoio nisso, eles não querem e assim... Hoje em dia, não sei se é só aqui, mas pelo que vejo acho que são em todas, porque por visitas que a gente fez, nos fóruns que a gente foi, a gente vê que se trata muito como política ainda essa parte da gestão de pessoas, uma moeda de troca. É bem complicado... (D3).

Prosseguindo com a análise de conteúdo dos achados referentes à consecução do objetivo específico A⁹, essa pesquisa relata que:

Os textos dos editais de concurso público para admissão de assistentes em administração foram pesquisados e suas legislações de regramento e descrições do tipo de prova foram consultadas minuciosamente.

⁹a) Examinar como acontecem os concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) na UFSC.

Os indicadores da categoria de análise ‘gestão por competência’, ‘competência’, ‘habilidade’ e ‘atitude’ foram pesquisados em todo o texto dos editais e verificou-se, que nos editais em comento não houve menção a nenhum tipo de adoção da gestão por competências, ou de questões de prova com características da seleção por competências.

O Decreto nº 5.773/2006 dispõe sobre “o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino” (BRASIL, 2006b) e determina que as instituições de educação superior (IES) que solicitarem credenciamento ou recredenciamento junto ao MEC apresentem, entre outros requisitos, um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Na UFSC, o documento está em sua terceira edição, das quais foram analisadas as duas últimas, conforme informado nos procedimentos metodológicos (ver Quadro 7).

No PDI da UFSC para os anos de 2010-2014 (UFSC, 2009), a busca pela categoria de análise ‘gestão por competência’ e de seus indicadores não encontrou resultados. No PDI para os anos de 2015-2019 (UFSC, 2014), tanto a categoria de análise quanto seus indicadores foram localizados, porém sem os devidos esclarecimentos sobre o quê, exatamente, o termo ‘competência’ significa em todas as referências a ele ao longo do documento.

Conforme demonstrado na seção 2.1.1, ‘Competência: contextualização do termo’, do capítulo ‘Fundamentação Teórica’, tais esclarecimentos são necessários, pois nos possíveis usos da palavra ‘competência’ cabíveis na língua portuguesa, sua compreensão fica dependente do contexto e de definições que explicitem seu significado (CEITIL, 2006).

Sobre as adequações necessárias à adoção de tecnologias administrativas exógenas à administração pública, e em específico sobre uma apropriação dos recursos da gestão por competências com tal finalidade, Bergue (2010) pontua que o primeiro passo é justamente definir os significados do termo ‘competência’.

O autor identifica que, de modo geral, o termo é adotado tanto para “informar sobre prerrogativas e responsabilidades associadas a um órgão ou agente” (BERGUE, 2010, p. 475) quanto para “diferenciar pessoas em relação a atributos de desempenho, significando um adjetivo positivo, quando presente” (BERGUE, 2010, p. 476).

Bergue (2010) lembra, entretanto, que do ponto de vista da própria gestão por competências, o conceito de ‘competência’ é multidimensional e relacionado à interação de conhecimentos, habilidades e atitudes, apresentados por indivíduos e/ou requeridos para o exercício de determinado cargo.

A seguir, três trechos do PDI 2015-2019 (UFSC, 2014) ajudam a evidenciar a necessidade de se trabalhar a comunicação correta das informações relativas à adoção da gestão por competências:

Autônoma: Uma instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências (UFSC, 2014, p.23).

Visando realizar uma aprendizagem de excelência, o ensino proporciona a construção de competências, habilidades e atitudes, por meio da utilização de práticas pedagógicas diversificadas, fundamentais na formação mais qualificada (UFSC, 2014, p.37).

A capacitação dos servidores, como processo permanente e deliberado de aprendizagem, utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (UFSC, 2014, p.78).

O primeiro trecho, extraído da página 23, fala dos Valores da UFSC, mas em nenhum momento, antes ou depois, o PDI em comento discorre sobre quais são as competências da UFSC e sobre o que significam. Que competências são essas? Organizacionais, propostas mediante uma formulação de estratégias que norteará o PDI? Ou seriam as atribuições da Instituição?

Ao tratar das políticas de ensino da UFSC para o quinquênio 2015-2019, o segundo trecho é ainda mais vago e confuso, e ao propor a “construção de competências, habilidades e atitudes” (UFSC, 2014, p.37), demonstra falta de clareza a respeito do que são competências e de como conhecimentos, habilidades e atitudes as constituem.

Já o terceiro trecho, sobre capacitação dos servidores técnico-administrativos, fala em ‘competências institucionais’ e em ‘competências individuais’, exemplificando mais um uso do termo

‘competência’, agora o apresentando classificado conforme terminologias adotadas pela gestão por competências. Ainda assim, não ha nenhuma conceituação a respeito dos termos.

Seguindo na busca pelos indicadores de conteúdo da categoria de análise ‘gestão por competências’, no objetivo n.º 84 do PDI 2015-2019, intitulado ‘Implementar ações inovadoras para o aprimoramento individual dos servidores visando à melhoria do desempenho institucional’, lê-se que uma das metas é “propor diretrizes a fim de possibilitar o programa de gestão por competências para os servidores técnico-administrativos” (UFSC, 2014, p. 48).

Mais adiante, a seção 3.8.2, ‘Perfil técnico-administrativo’, do capítulo 3, ‘Organização e Gestão’, do mesmo documento, discorre sobre o perfil técnico-administrativo da UFSC e uma das metas é “propor diretrizes a fim de possibilitar a implementação da gestão por competências na capacitação” (UFSC, 2014, p.81). Curiosamente, a seção 3.8.2.3, ‘Critérios de contratação’ (para STAEs), traz unicamente a seguinte redação:

PERSPECTIVAS - O Conselho Universitário (CU) da UFSC aprovou, ao final do mês de novembro de 2007, o projeto para adesão ao REUNI. Essa adesão trouxe novos desafios pedagógicos, acadêmicos e administrativos. Ao ser implementado, o REUNI acabou provocando alterações nas várias dimensões que compõe a organização universitária, entre elas a área de gestão de pessoas. Essas alterações foram sobretudo de cunho cultural-estrutural, pois afetaram os servidores docentes e TAEs, uma vez que, com mais alunos, precisou-se de mais professores e, para dar suporte a todas essas novas pessoas, precisou-se de mais servidores TAEs (UFSC, 2015, p. 80).

Sem fazer nenhuma menção quanto aos critérios de contratação para STAEs (atuais ou futuros) e apenas tratando do contexto que justifica novas contratações, o texto do PDI 2015-2019 (UFSC, 2014) prossegue imediatamente da seção 3.8.2.3, ‘Critérios de contratação’, para um texto intitulado ‘Metas para os próximos cinco anos’. Na sequência, passa diretamente para a seção 3.8.3, ‘Terceirizados’, sem que haja nenhum tipo de divisão textual entre os três tópicos (critérios

de contratação, metas para os próximos cinco anos e terceirizados), sequer um separador em forma de linha.

Tal redação, com as metas dispostas entre as seções 3.8.2.3, ‘Critérios de contratação’, e seção 3.8.3, ‘Terceirizados’, gera dúvidas no leitor, que precisa depreender do conteúdo das metas elencadas após a seção 3.8.2.3 que elas tratam de todas as metas para a seção 3.8.2, ‘Perfil técnico-administrativo’, e que não são metas relativas aos critérios de contratação da seção 3.8.2.3.

Como um complicador para a compreensão do texto, as ‘Metas para os próximos cinco anos’ sequer aparecem no Sumário, ficando soltas ao final da seção 3.8.2, ‘Perfil técnico-administrativo’, conforme reproduzido a seguir:

3.8 Comunidade universitária	67
[...] 3.8.2 Perfil técnico-administrativo	76
3.8.2.1 Composição	76
3.8.2.2 Plano de carreira	79
3.8.2.3 Critérios de contratação	80
3.8.3 Terceirizados	82
	(UFSC, 2014)

A análise dos PDIs da UFSC que fazem parte da pesquisa documental¹⁰ revela que a adequação à gestão por competências pela Instituição não fica clara, uma vez que a partir da leitura de uma parte do documento – objetivo n.º 24, “propor diretrizes a fim de possibilitar o programa de gestão por competências para os servidores técnico-administrativos” (UFSC, 2014, p. 48) – é possível depreender que entre suas metas está a adoção completa dessa tecnologia administrativa para o STAEs.

Mas ao tratar especificamente dos STAEs no capítulo 3, o PDI do quinquênio 2015-2019 (UFSC, 2014) apenas menciona a gestão por competências como meta para a capacitação desses servidores – “propor diretrizes a fim de possibilitar a implementação da gestão por competências na capacitação” (UFSC, 2014, p. 81) – e sequer menciona a possibilidade de utilização da GPC na gestão da contratação, capacitação ou avaliação dos servidores docentes.

As informações obtidas a partir da pesquisa documental sobre PDI e gestão por competências estão de acordo com as extraídas das

¹⁰ PDI 2010-2014 (UFSC, 2009) e PDI 2015-2019 (UFSC, 2014).

entrevistas com todos os sujeitos das entrevistas individuais realizadas, das quais os seguintes trechos foram extraídos, a título de exemplificação:

Do PDI eu quase não acompanhei, mas... Uma crítica que eu tenho, é que o PDI tem sido uma cópia de um ano para o outro, mudando só umas coisinhas só para fazer de conta, né? Então... Não sei se... de fato. Talvez uma outra pesquisa seria fazer sobre o quão eficiente é o PDI (D6).

(sobre a implementação de todo o sistema de GPC na UFSC) Já é uma regra estabelecida pelo Decreto, pelo MPG, pelo MEC. Já é uma regra. Agora, tem é que haver uma ação da própria gestão da universidade. E isso, daí, precisaria ser colocado no PDI. Quando estavam discutindo o último PDI, eu dizia, né?... Eu sugeri que isso tivesse que ser colocado, mas infelizmente, a minha fala não foi ouvida, no sentido de que ‘agora não temos tempo’, ‘precisamos fazer isso de hoje pra amanhã e isso é um assunto que precisa ser discutido’... Isso foi suprimido. Por isso que eu digo, que foi uma cópia, daí, de um ano pro outro, mudaram alguma coisinha e o PDI não foi nem discutido. Se houvesse uma vontade institucional... E daí é do dirigente máximo... Mas também com apoio daí da Secretária de Gestão de pessoas porque é ela daí que vai passar a informação pro gestor maior, né? Infelizmente daí, nós fomos... nossa fala, do Departamento foi... uh... uhhh... Não foi ouvida. Eu não cheguei a ler o documento do PDI porque assim, ó... A última reunião que eu participei como Direção, foi essa. Me recusei a participar depois de outras reuniões nesse sentido, já que eu já estava me encaminhando pra exoneração, me recusei até a olhar o documento pronto porque eu não concordei, infelizmente, porque eu sabia que seria um faz de conta novamente. E é isso... Daí tanta luta... [risos] tanta luta, tanta discussão, tanto tempo perdido [...] Eu não sei daí se tem esse ponto, gestão por competências como um todo no

PDI, mas se não tiver, daí eu acho que é por uma falha da própria gestão (D6).

(respondendo à questão “Durante sua gestão, a GPC estava contemplada de algum modo no PDI de sua Instituição?”) É... eu lembro... Eu acho que dentro do formalismo da lei, sim, porque oficialmente nós devíamos ter encaminhado. Mas não necessariamente foi implementado. Não foi implementado (D10).

As falas dos respondentes apontam para uma realização apenas *pro forma* do PDI na UFSC, para cumprir com as exigências legais que demandam sua apresentação nos documentos de credenciamento da Instituição junto ao MEC (BRASIL, 2006b).

Em pesquisa sobre o PDI de 2010-2014, realizada na gestão 2012-2016 com os Diretores de todos os *campi* e com os pró-reitores (titular e adjunto) da Pró-Reitoria de Planejamento da UFSC, Medeiros (2016) aponta a falta de comprometimento da gestão central da Instituição, que falha ao não motivar os gestores de seus *campi*, como um dos principais fatores para a não execução do Plano.

Em relação à realização de mapeamento de competências, ainda que em algum outro processo da gestão de pessoas que não a captação de pessoas, todos os Diretores apontaram para iniciativas isoladas da Coordenação de Capacitação de Pessoas (CCP) e um deles informou sobre ações de avaliação de STAEs, sem saber dar detalhes a respeito.

Apesar das iniciativas da CCP citadas, essa pesquisa não encontrou ações de mapeamento de competências nos moldes específicos da tecnologia administrativa gestão por competências, possibilitando que seus resultados fossem utilizados por outros subprocessos da gestão de pessoas por competências.

Sobre mapeamento de competências, destaca-se a próxima fala, em resposta à pergunta sobre que competências organizacionais o entrevistado atribuiria à UFSC:

Ah, isso fica difícil de responder. Porque primeiro nós teríamos que ter noção da nossa missão clara. E com isso, dentro da nossa missão, quais as atribuições necessárias para o cumprimento dessa missão. Porque as competências, entre o conhecimento que precisamos ter, as habilidades

que precisamos desenvolver... tudo isso tem que estar em consonância com a missão e com uma política institucional. Então... é, é muito fácil falar competências gerais ou extremamente genéricas se elas não estão efetivamente voltadas para a essência do desenvolvimento da política institucional, sabe? Por que, pra mim, muito mais do que gestar as competências é ter diretrizes de uma política institucional, porque daí as competências chegam, entende? Se eu não souber pra onde estou apontando o nariz, como é que eu vou caminhar? Pra onde é que eu vou caminhar... (D10).

A resposta demonstra a importância da realização da adoção de todo o sistema de gestão por competências, iniciada com o planejamento estratégico institucional – ainda não praticado na UFSC. Também reforça a necessidade de ações de planejamento, apontada em diversos momentos das entrevistas com os Diretores e ilustrada pela fala a seguir:

[...] a área de gestão de pessoas, ela tem que saber o norte que nós estamos caminhando, por que ela está contratando. Ela não é apenas um ente operacional, é um ente que pensa, é administrar com as pessoas. Administrar com as pessoas implica em nós olharmos o planejamento e participarmos efetivamente de um planejamento institucional, que vai dar o norte da política institucional. Muito mais do que isso é ter consciência de que a gente precisa pensar juntos. E participar juntos, porque um dos grandes desafios, é que a maioria dos gestores tem a visão de que a área de gestão de pessoas é um cartório... Vai lá, forma, a partir do momento em que os outros gestores pedem que querem formar; admite, a partir do momento em que outros gestores (*querem admitir*)... mas não é isso! Ela tem que pensar junto com a Instituição. Porque se não pensarmos juntos a gestão por competências como uma política institucional, ela vai estar fadada a não ser cumprida por meio de um Decreto. Como ocorre agora... Por isso essa dificuldade de nós estarmos admitindo pessoas

por meio da gestão por competências, sem saber quais são as competências que nós queremos em nível institucional. Há um hiato aqui que precisa ser preenchido (D10).

Os Diretores D17, D6 e D10 e o gestor G1 enfatizaram que, apesar de não haver uma institucionalização formal e padronizada do sistema de gestão por competências na captação de pessoas, alguns conceitos da tecnologia foram utilizados empiricamente pelas equipes do DDPP e do DDP, tendo como norteador o perfil de candidato que a UFSC buscava em cada concurso, ainda que construído sem realização de um mapeamento de competências do cargo a ser contratado.

Em diversos momentos de suas entrevistas, os Diretores D10 e D17 mencionaram que a pergunta que norteava todo o processo de realização dos concursos era ‘Que servidor a UFSC precisa?’, com os desdobramentos, ‘Que universidade estamos construindo?’ e ‘Que universidade desejamos construir?’ e que, com elas em mente, os envolvidos decidiam que competências os candidatos deveriam possuir para serem aprovados, conforme ilustram as próximas transcrições:

Não houve (*institucionalização*) declarada, mas houve nuances pra isso. Quando eu contrato um assistente em administração, eu sei o que ele precisa fazer, onde ele vai atuar, eu já dou nuance nos conteúdos e no desenvolvimento das questões das provas, alguns caminhos de um sujeito com determinadas competências intrínsecas. Mas eu não tenho aquela visão cartorial, as competências organizacionais são essas, as competências individuais do sujeito são essas e nem um edital dizendo que o concurso será por competências (D10).

Dizer assim, ‘Ah, esse, esse edital a gente vai elaborar de acordo com os princípios da administração de competências... Não.’ [...] Mas... questão que se pensava e que acredito que isso venha um pouco de encontro ao Decreto, sim, é... que tipo de servidor que a Universidade quer? Que tipo de servidor que a Universidade precisa? [...] Então se buscava incluir... tipo... esse tipo de informação nos conteúdos programáticos e abordar isso em questões pra tentar buscar um

pouco... mas isso de forma assim... como eu te falei, não intencionalmente pensando no Decreto. Não era uma meta, mas era uma necessidade institucional que se tinha, ou... era a visão pelo menos que eu tinha, ou quem programava e planejava os concursos tinha, e que se traduzia mais ou menos dessa forma (D17).

Para essa pesquisadora, tal manifestação de adaptação empírica à gestão por competências nos setores de gestão de pessoas envolvidos com a realização dos concursos demonstra que, apesar da falta de um planejamento estratégico institucional a ser seguido, os gestores setoriais acabam por desenvolver estratégias organizativas próprias, que resultam em planejamentos estratégicos setoriais que viabilizam uma maneira mais ordenada e estruturada de realização de tarefas, nesse caso, a admissão de novos STAEs.

Encerrando a análise sobre a categoria ‘gestão por competências’, cabe ressaltar indicadores de conteúdo que surgiram de forma espontânea e repetitiva nas transcrições, como a falta de interesse das gestões da administração central da UFSC em abarcar a gestão de pessoas de modo estratégico e prioritário e a questão muito pontual e também bastante evidenciada por todos os cinco entrevistados¹¹, de que existe uma forte carência de tempo para que seja possível uma dedicação exclusiva para o cumprimento de determinadas tarefas.

4.2 RECRUTAMENTO DE STAEs NA UFSC

O subprocesso de captação, com suas etapas de recrutamento e de seleção, é o primeiro ponto de contato das pessoas com o funcionalismo público enquanto futuros servidores públicos. Apenas a partir da posse, um indivíduo aprovado no concurso poderá entrar em exercício, caracterizando a “efetiva entrada do servidor em atividade” (BERGUE, 2010, p. 544), mas antes dela foi necessário que esse indivíduo passasse pelas etapas de recrutamento, de seleção e de admissão para determinado cargo.

Na administração pública, o recrutamento de candidatos é realizado por meio do edital de abertura do concurso, documento que efetivamente inaugura para os candidatos o início do processo seletivo,

¹¹ Consultar Quadro 7.

conforme já exposto no capítulo ‘Fundamentação Teórica’ (BERGUE, 2010). Sua veiculação obedece ao princípio constitucional de publicidade dos atos da administração, conforme disposto no *caput* do art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Apesar das particularidades do recrutamento para preenchimento de cargos na administração pública, alguns autores brasileiros (PIRES *et. al.*, 2005; BERGUE, 2010, 2011; JUNIOR; SINACHI, 2011; LEME, 2011;) defendem que ele pode ser ajustado à gestão por competências.

Um recrutamento mal realizado interfere na seleção e na contratação, o que demonstra a importância de uma comunicação bem feita, de modo a reduzir ao máximo os ruídos na comunicação das informações entre organização e candidatos (ALLES, 2006).

Em relação à categoria de análise ‘recrutamento’, esse trabalho investigou as etapas que envolvem sua realização nos concursos públicos para assistentes em administração na USFC de fevereiro de 2006 a fevereiro de 2016.

As informações foram extraídas a partir da leitura minuciosa de 11 editais (seis de lançamento, já listados no capítulo ‘Procedimentos Metodológicos’ e mais cinco editais suplementares), de dados de coleta indireta (pesquisa documental) e de dados de coleta direta (transcrição das cinco entrevistas aplicadas).

Dentro da temporalidade definida nos limites da pesquisa, os concursos de 2008, de 2011 e de 2012 foram assinados por Diretores do então Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas (DDPP), da antiga Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS).

O edital de 2012 foi assinado por um Diretor em exercício. Os dois concursos de 2013 e o concurso de 2014 foram assinados pelo Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da então Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP).

Os cinco editais com informações suplementares e um resumo de seu conteúdo estão descritos no Quadro 8.

Quadro 8: Editais suplementares

(continua)

Edital responsável	n.º/ano/setor	Conteúdos
33/2008/DDPP/PRDHS		Cronograma da 2ª fase do concurso - Provas práticas para os cargos de Engenheiro Agrônomo, Físico, Fonoaudiólogo e Psicólogo.

Edital responsável	n.º/ano/setor	Conteúdos
86/2008/DDPP/PRDHS		Informa os conteúdos programáticos para todos os cargos do concurso lançado no edital n.º 80/2011/DDPP.
91/2011/DDPP/PRDHS		Define a realização de prova prática unicamente para o cargo de Tradutor e Intérprete.
254/2013/DDP/SEGESP		Informa os conteúdos programáticos para todos os cargos do concurso lançado no edital n.º 251/2013/DDP/SEGESP.
255/2013/DDP/SEGESP		Informa os conteúdos programáticos para todos os cargos do concurso lançado no edital n.º 252/2013/DDP/SEGESP.

(conclusão)

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das falas dos quatro Diretores entrevistados, as etapas referentes à montagem de um edital de concurso público (recrutamento) foram identificadas e seguem descritas: a) Disponibilidade de vagas *versus* necessidade institucional; b) Definição do perfil desejado; e c) Definição dos conteúdos programáticos. Quando for o caso, as informações relativas a cada etapa serão contrastadas com o que seria realizado em cada uma delas, caso a adequação à gestão por competências houvesse sido institucionalizada na captação de STAEs da UFSC.

a) Disponibilidade de vagas *versus* necessidade institucional: mesmo que haja uma demanda da UFSC por um número x de servidores, o concurso só poderá ser aberto quando houver vagas para tanto e essas advêm de duas situações: 1) o MEC disponibiliza um número específico de vagas para cada cargo e 2) a UFSC detém vacâncias de reposição automática em virtude de aposentadorias, falecimentos e exonerações.

Exemplificando: o levantamento da necessidade institucional apresenta uma demanda por 30 assistentes em administração. O MEC libera 12 vagas para o cargo e há outras oito vagas em aberto em virtude de aposentadorias, falecimentos e exonerações. O concurso a ser realizado ofertará, então, 20 vagas para o cargo de assistente em administração, 12 do MEC e oito das reposições automáticas, gerando um déficit de 10 vagas.

Quando questionados sobre como é verificada a necessidade de contratação de novos servidores técnico-administrativos em educação,

os Diretores apontaram para uma mesma direção, a de que um concurso público é aberto para atender a uma necessidade institucional de contratação de novos servidores, representada pela demanda de solicitações de pessoal feitas ao departamento responsável pela movimentação e também por vagas abertas em decorrência de aposentadorias, falecimentos e exonerações. Assim, a partir do cruzamento do número de novos cargos necessários com a quantidade de vagas disponibilizada – automaticamente (vagas desocupadas por aposentadorias, falecimentos e exonerações) ou não (vagas abertas pelo MEC) – um novo concurso começa a ser executado.

Após esse primeiro momento, em que é tomada a decisão de que um concurso para STAEs será lançado, as respostas de todos os Diretores entrevistados convergiram para um mesmo fluxo, apenas com diferenciações de operacionalização. De posse das solicitações internas por novos servidores e de solicitações de remoção que dependem de contratações para ser atendidas, encaminhadas ao Departamento de Movimentação tanto em momentos de levantamento pré-concurso quanto ao longo do ano, o DDP consegue definir que setores os novos contratados e os servidores a ser removidos deverão/poderão atender.

Os Diretores também pontuaram que a lotação nesses setores requisitantes, a partir do preenchimento do documento ‘Formulário para solicitação de servidor’, nem sempre ocorre, já que ao longo do tempo transcorrido entre o levantamento da necessidade institucional, a realização do concurso e a posse dos novos servidores, a Instituição muitas vezes vivencia uma nova situação de necessidade de lotações. A fala a seguir ilustra o problema:

O cenário muda diariamente. Então, se há uma necessidade de um laboratório ser aberto e ainda não há um concurso, o que o Departamento vai fazer? Eles vão fazer uma remoção lá porque tem que manter o setor aberto. Então vai haver uma remoção. E nesse momento da remoção, vai faltar uma pessoa em um outro posto de trabalho. [...] Então assim, são várias situações que, diariamente, a divisão de movimentação não consegue contemplar e acompanhar. Então no momento, por exemplo, de um concurso em que às vezes leva seis meses até a nomeação, mudou tudo, mudou tudo! Nós não temos como fazer um concurso perfeito, da forma como deveria ser... então eu acho que é complexo isso. Precisaria,

sim, o gestor parar e tentar resolver assim ‘O que que nós vamos fazer? A gente vai fazer esse o dimensionamento pra depois lançar o concurso, ou vamos fazer o concurso agora do jeito que tá e depois a gente vê?’. Faz um concurso e a distribuição daí dos servidores é pra onde se tem maior necessidade. Por exemplo, no momento do concurso havia uma demanda pra BU que era a substituição de uma aposentadoria, por exemplo, só que na finalização, na hora da posse, há uma necessidade urgente na Secretaria de um Centro que não tem servidor nenhum, a Secretaria vai fechar. Então aquela pessoa, que teria sido prometida, teoricamente, para suprir a aposentadoria da Biblioteca, não poderá ir mais, porque se não uma Secretaria será fechada. Daí precisa ver, qual é a prioridade naquele momento? (D6).

Como a pesquisa abrangeu uma década de realização de concursos, perpassada por três gestões da administração central diferentes, para uma melhor apuração do processo foi adotada a estratégia de se aprofundar as investigações examinando o último levantamento realizado.

Por meio de dados de coleta indireta, prontamente disponibilizados pela Divisão de Movimentação (DiM), foi possível apurar que o último levantamento de servidores, iniciado em dezembro de 2015, aconteceu da seguinte forma:

a) A direção do DDP comunicou à DiM que haveria um novo concurso e solicitou que o processo de levantamento junto às unidades fosse iniciado;

b) A DiM procedeu, então, com operacionalização do levantamento, enviando por e-mail um documento intitulado ‘Formulário para solicitação de servidor’ (Anexo A) a todos os dirigentes das Unidades de Ensino e das Unidades Administrativas da UFSC, de todos os *campi*;

c) A DiM tabulou as repostas e as repassou à direção do DDP.

As instruções do e-mail que encaminhou o ‘Formulário para solicitação de servidor’ eram as seguintes:

1) A ordem de prioridade deve ser estabelecida de forma crescente, independente do cargo, correspondendo a cada prioridade a

necessidade de 1 único servidor ocupante do cargo solicitado. Ex: 1ª prioridade – 1 Assistente em Administração; 2ª prioridade – 1 Técnico de Laboratório/área; etc.

2) As prioridades ficam estabelecidas de acordo com a avaliação do Dirigente máximo de cada **Unidade de lotação**.

3) A planilha anexa deve ser preenchida conforme o modelo e encaminhada para os e-mails dim.ddp@contato.ufsc.br e direção.ddp@contato.ufsc.br no formato de arquivo .xls (excel).

4) O prazo para recebimento dos arquivos com as demandas é até o dia 30-12-2015.

5) As demandas devem ser encaminhadas também no formato impresso com a assinatura do Dirigente responsável pela Unidade de lotação.

Em relação a esse levantamento, a pesquisadora alerta sobre a falta de instruções no campo ‘Requisitos desejados do candidato’, que seria justamente o campo do documento no qual, quando bem instruídos, os diretores das unidades acadêmicas (Unidades de Ensino) e dos demais *campi* – e as equipes que os ajudassem no levantamento – poderiam discriminar todas as competências técnicas e comportamentais desejadas nos candidatos.

Três dos quatro Diretores entrevistados relataram que, a partir das informações levantadas sobre os cargos necessários no momento da realização de um novo concurso e da descrição das atividades a serem realizadas, era possível traçar um perfil do servidor que o concurso buscaria, com características específicas ao exercício das atividades a serem exercidas no setor solicitante, conforme demonstra a transcrição a seguir:

Não houve (*adequação à gestão por competências*) declarada, mas houve nuances pra isso. Quando eu contrato um assistente em administração, eu sei o que ele precisa fazer, onde ele vai atuar, eu já dou nuance nos conteúdos e no desenvolvimento das questões das provas, alguns caminhos de um sujeito com determinadas competências intrínsecas. Mas eu não tenho aquela visão cartorial, as competências organizacionais são essas, as competências individuais do sujeito são essas e nem um edital dizendo que o concurso será por competências (D10).

Apesar de dizer respeito a outro cargo, os achados de Leal (2014, p. 171) sobre a lotação dos Secretários-Executivos na UFSC, podem ser citados como exemplo dos resultados nefastos de um levantamento de servidores mal realizado, quando determinados cargos são solicitados pelos setores mediante critérios que nem sempre estão embasados nas reais necessidades do setor e nas atividades a serem realizadas pelo servidor:

Limitações semelhantes foram constatadas na distribuição entre os setores da UFSC, ocasionada pela ausência de critérios para sua lotação, diretamente associada ao desconhecimento de suas competências e reais necessidades de cada setor. Como resultado, muitos ocupantes do cargo manifestaram insatisfação por não exercerem atividades compatíveis com seu cargo e sua formação, o que os levava a sentirem-se desvalorizados e desmotivados. Seus discursos demonstraram que uma parte significativa deles gostaria de contribuir mais com a UFSC. Igualmente, os próprios gestores reconheceram que seus setores não aproveitavam as competências desses profissionais como poderiam.

Ainda que existam diferentes exigências de admissão para Secretários-Executivos (um cargo de nível superior) e assistentes em administração (um cargo de nível médio), na prática laboral diária e em lotações feitas a partir de um levantamento mal realizado, as especificidades das atividades de cada cargo ficam perdidas ou misturadas e servidores de cargos distintos terminam realizando as mesmas atividades e ocupando as mesmas funções, resultando em insatisfação, problemas de relacionamento interpessoal, problemas de saúde e solicitações de remoção ou mesmo exoneração.

Portanto, essa pesquisadora entende que um processo de recrutamento realmente efetivo resulta em um edital que, mais do que recrutar determinados profissionais com competências imprescindíveis à instituição, oferte vagas para cargos realmente necessários à Instituição.

b) Definição do perfil desejado: o cargo de assistente em administração. De posse das informações repassadas pela Divisão de

Movimentação (DiM) na etapa anterior, a Coordenadoria de Concursos Públicos e Contratação Temporária (CAC) e a Direção do DDP traçam um perfil dos assistentes em administração sem mapeamento de competências conforme prevê a GPC e com base nas funções e atividades que os futuros servidores desenvolverão nos diferentes setores requisitantes.

Toda descrição de perfil de um cargo tem no mínimo duas partes: o perfil de si mesmo e o perfil organizacional (ALLES, 2006). Se a UFSC já praticasse captação de STAEs mediante os preceitos da gestão por competências, na abertura de um concurso, o perfil organizacional e o mapeamento das competências necessárias a cada cargo já haveriam sido realizados, cabendo, no momento do recrutamento, uma revisão/atualização dos perfis individuais conforme as diferentes realidades setoriais exigissem. Tais informações tornariam o processo de atualização do perfil do assistente em administração para determinado concurso mais ágil e eficiente.

Para ‘cargo público’, esse trabalho adotou a definição proposta por Bergue (2010, p. 303), que o define como sendo “a unidade fundamental que dá forma e limites à dinâmica do aparelho administrativo”, servindo como um “elo entre a administração e o indivíduo”. Tal noção tem sido usada por administradores públicos como norteadora na elaboração de cargos e na estruturação de carreiras, mas, quando considerado que o cargo de assistente em administração contempla uma grande gama de atividades necessárias ao seu desempenho, seriam as atribuições das funções desenvolvidas por eles em determinados setores, essas sim, as verdadeiras unidades indivisíveis utilizadas para fins de análise das competências requeridas a seus ocupantes (BERGUE, 2010).

Os resultados das entrevistas corroboram este pensamento e apontam que, na visão dos responsáveis (diretores do DDPP/DDP e gestor da COPERVE) pelos concursos pesquisados, uma das maiores limitações para a realização de concursos públicos que realmente recrutem e aprovelem candidatos com o perfil desejado pela UFSC para o preenchimento do cargo de assistente em administração, é justamente a descrição do cargo.

A próxima transcrição ilustra as limitações decorrentes da descrição do cargo e a questão da atualização das descrições dos cargos, tratada na sequência:

No processo seletivo, na operacionalização em si, a gente tem que seguir algumas regras. Então tem

um decreto, o 6944, acho que é esse, ele já traz algumas orientações. E à medida que orienta, ele te limita, né? Ele tanto te orienta, quanto te limita, né? Tem a questão da estrutura do cargo. Como eu te falei, o cargo é uma caixinha. Ele não te abre muitas possibilidades e tu não pode fugir daquilo. E se olhar, mesmo na nova carreira, na 11.091, tem atribuições que são completamente inadequadas, pra realidade de hoje, né? São atribuições, sei lá, da década de 80. Alguns cargos não tiveram a sua atribuição atualizada em 2005. Então vale ainda hoje as atribuições da década de 70. Então isso é um limitador muito grande. Então tu tens o cargo, amarradinho e fechadinho. Tens um decreto que tu tens que seguir (D17).

Em relação aos cargos e suas descrições de atividades, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 para dispor sobre a estruturação para o desenvolvimento na carreira, no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2005), foi citado espontaneamente por três Diretores.

Da parte de dois deles, essa pontuação aconteceu de maneira bastante incisiva e relacionada a todo o contexto histórico que antecedeu ao surgimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal com a publicação do Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006), conforme lembrou o Diretor D10, “[...] Pra trabalhar esse Decreto, tem uma Lei que ampara o Decreto, que é o PCCTAE. O PCCTAE traz um tripé, que é a avaliação, a capacitação e o dimensionamento”. Nas entrevistas que citaram o PCCTAE (BRASIL, 2005), o surgimento da PNDP (BRASIL, 2006) aparece apontado como um meio de o Governo trabalhar um dos membros desse tripé, a capacitação.

O ofício circular n.º 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL, 2005a) prevê na descrição do cargo de assistente em administração sua descrição sumária e atividades típicas. As descrições das atividades típicas do cargo estão organizadas no PCCTAE (BRASIL, 2005a) em subdivisões, conforme o Quadro 9.

Quadro 9: Descrição do cargo de Assistente em Administração

(continua)

Denominação do cargo: Assistente em Administração	Código CBO: 4110-10 NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: D
REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:	ESCOLARIDADE: Médio Profissionalizante ou Médio Completo + experiência
OUTROS:	Experiência de 12 meses
HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:	--
Descrição sumária do cargo	<p>Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística: atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratar documentos: Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos. • Preparar relatórios, formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos. • Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos. • Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.

(conclusão)

Descrição sumária do cargo	Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.
Descrição de atividades típicas do cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços. • Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços. • Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição. • Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos. • Secretariar reuniões e outros eventos: • Redigir documentos utilizando redação oficial. • Digitar documentos. • Utilizar recursos de informática. • Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Fonte: Ofício circular n.º 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL, 2005a)

Além das atividades típicas, as descrições apresentadas pelo PCCTAE (BRASIL, 2005a) preveem o nível de escolaridade e de habilitação para cada cargo. Aos assistentes em administração, é solicitada conclusão no ensino médio profissionalizante ou no ensino médio completo, além de experiência comprovada na área administrativa de pelo menos doze meses.

As 14 atividades típicas do cargo de assistente em administração e suas descrições detalhadas procuram trazer todas as variadas possibilidades que poderão ser solicitadas ao servidor. Tanta

abrangência demonstra o cuidado de minimizar as situações de desvio de função, que ocorrem quando um servidor realiza atividades que não estão entre as típicas do seu cargo.

Na realidade da administração pública, tal medida ajuda a coibir situações de abuso, como por exemplo, evitar que chefias imediatas transfiram suas responsabilidades a servidores de cargos que estejam sob sua liderança, incluindo-se aquelas de ordem pessoal, prática cada vez mais rara, mas ainda existente (BERGUE, 2010).

Os cinco entrevistados foram unânimes no relato dos problemas inerentes à contratação de um cargo com uma descrição de atividades tão ampla e que dificulta a elaboração de um recrutamento (edital) que efetivamente atraia candidatos com chances de deter o perfil desejado. A própria natureza abrangente do cargo faz com que ele possa estar presente em toda a estrutura organizacional da UFSC, com realidades bastantes distintas umas das outras, como exemplificado pela seguinte fala:

Então assim... Hoje a universidade não tem como fazer um concurso pra selecionar assistente em administração cujo perfil seja o de um assistente em administração para o setor financeiro, por exemplo. Não. Na verdade a gente tem que ter um concurso que vá atender também um setor financeiro e também a qualquer outra unidade. Daí nós podemos ser agraciados daí, com perfis excelentes praquelas situações. Também pelo contrário, a gente pode pegar pessoas com perfil completamente diferente, da área da saúde, por exemplo, porque é muito livre, né? Podemos pegar uma pessoa na área da saúde, da educação... cujo objetivo [*da necessidade da seleção*] é pra área financeira, compreende? [...] Hoje, nós estamos amarrados a uma legislação (D6).

As diferenciações de perfil mencionadas não dizem respeito apenas a conhecimentos e habilidades específicos que são imprescindíveis a esses servidores, mas também a atitudes, em nenhum momento citadas pelo PCCTAE (BRASIL, 2005a) na descrição sumária ou na descrição das atividades do cargo.

Assim, apesar de o Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006) definir o termo competência como sendo o “conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”, o principal foco da legislação reguladora dos concursos públicos citada nesse trabalho, ainda é aferir conhecimentos técnicos e, eventualmente, as habilidades para colocá-los em prática.

Tal constatação demonstra o que a pesquisadora considera como uma falha à adoção do sistema gestão por competências proposta pela PNDP (BRASIL, 2006), pois a descrição dos cargos desconsidera as atitudes desejadas aos servidores públicos e todo o componente comportamental delas advindo.

Como melhorar a qualidade dos serviços se a própria adequação das competências requeridas não avalia os servidores em toda a sua dimensão humana?

Há lotações do assistente em administração que apresentam necessidades distintas de atendimento direto ao público e que demandam comportamentos diferenciados entre si. Há outras, ainda, onde não há tanto volume de atendimento ao público. E mesmo dentro de uma lotação que lide muito com atendimento externo, ainda há as diferenciações entre o público atendido.

Tome-se o exemplo de um Departamento de Curso que contenha Coordenação de Graduação e Coordenação de Pós-Graduação. Um assistente que trabalhe em uma Secretaria de um Departamento de Curso qualquer, como o de Administração, terá como público principal, servidores docentes, ao passo que outro assistente, que trabalhe na Secretaria de Coordenação da Graduação do Curso de Administração, lidará majoritariamente com atendimento de discentes.

Seguindo no mesmo exemplo, um terceiro assistente em administração, lotado na Secretaria da Coordenadoria de Pós-Graduação de Administração, por sua vez, terá como público tanto servidores docentes e técnicos, quanto com discentes.

Pensando em apenas uma das atividades descritas pelo PCTAE (BRASIL, 2005a) para o cargo, ‘Utilizar recursos de informática’, ainda que todos os três assistentes desenvolvam a mesma função nas diferentes secretarias, a de Chefe de Expediente, a realidade de suas lotações e das atividades específicas requeridas em cada uma delas, fará com que cada um deles trabalhe com diferentes programas informatizados de controle de dados e informações inerentes à realidade de cada setor.

No caso da Secretaria de Coordenação da Pós-Graduação, o mesmo assistente em administração, tão ocupante da função de Chefe de Expediente quanto os demais, também lidará com programas informatizados de controle financeiro (compras de passagens, solicitações de diárias, bolsas de fomento à pesquisa etc.).

c) Definição dos conteúdos programáticos. A partir do perfil de assistente em administração elaborado na etapa b, os conteúdos programáticos são escolhidos de modo a permitir o que essa pesquisadora chamou de adaptação empírica do cargo às necessidades da UFSC. Nessa etapa, o papel da Comissão Permanente de Vestibular da UFSC (COPERVE) na realização dos concursos públicos para STAEs começou a ser citado. Essa informação não transpareceu na análise documental e só pôde ser depreendida a partir da análise de conteúdo das transcrições das entrevistas dos Diretores.

As falas a seguir demonstram o papel da COPERVE na definição dos conteúdos programáticos:

Tinha as atribuições do cargo e tinha a necessidade institucional, ok? Aí a gente começava a casar essas duas áreas. [...] Na nossa gestão, o nosso grande parceiro do desenvolvimento das questões de concurso da universidade era a COPERVE, que tem um know-how incrível por conta do vestibular, então a gente trazia o cargo. Eu nunca via a prova. Eu só via prova quando dava algum problema, depois da realização do concurso. A gente fazia como era o vestibular, com todo o processo. Entregávamos o perfil do cargo pra COPERVE e dizíamos ‘Olha, precisamos de pessoas para atuar nessas áreas aqui’ e eles montavam as provas. Então, se tu tiveres curiosidade de saber como é montada a banca do concurso, as questões, o conteúdo do concurso, é tudo com a COPERVE, que era a nossa grande parceira (D10).

Em relação ao conteúdo programático [...] o único programa que é feito pela COPERVE, que sempre foi repassado pra nós, é o de língua portuguesa. Daí esse, a gente procura conversar com a banca, ver... o quê... A gente sempre procura ter textos, se você pegar as provas, textos que tragam alguma coisa, seja do serviço público, seja... pra poder o

candidato se enxergar mais naquilo que ele vai... textos mais atuais pra fazer interpretação, tal. Então isso fica, o conteúdo programático de língua portuguesa, fica a cargo da COPERVE. [...] Agora, o conteúdo específico é feito DDP/DDPP, normalmente era uma prática buscar que as bancas já interfiram também, porque tendo técnico na banca, da onde ele for, ele já diz ‘Olha, mas tal conteúdo tá fazendo falta’ e a gente olha também outros eventos, outros concursos, tanto nossos quanto de outras instituições, o que que tão cobrando? O que que é importante esse candidato saber? Tem conteúdos que foram retirados, assim como outros foram sendo introduzidos, tá? Mas isso não é a COPERVE quem define. Nos concursos da SEGESP, a gente pode auxiliar, fechar, olhar, ajudar, porque às vezes vem cargos bem difíceis [...] Agora, no cargo que você tá pesquisando, esse, de fato, é o que a SEGESP mais... é o que a SEGESP atende. A COPERVE não diz assim, ‘Não, o programa tem que ser assim’ (G1).

A redação final dos conteúdos programáticos depende de duas equipes: a da COPERVE, que trabalha conforme o relato da fala do gestor G1, e a do DDPP/DDP, responsável pelos conteúdos que fogem à alçada da COPERVE.

Ao definir os conteúdos programáticos publicados nos documentos de recrutamento (editais) pesquisados, a própria Instituição se valeu de estratégias de ajuste de conteúdo programático para contornar as generalizações impostas pela descrição legal do cargo. Assim, mesmo dentre os conteúdos programáticos obrigatórios, que tratam de conhecimentos relativos à descrição do cargo elaborada pelo MEC (BRASIL, 2005a), os envolvidos na elaboração do edital os ajustaram e personalizaram de modo a recrutar candidatos que detivessem os conhecimentos detectados como mais necessários à Instituição no levantamento descrito no item a.

A próxima fala ilustra essa estratégia:

[...] nós queríamos inovar um pouco mais, nós implementamos ali, um conteúdo programático mais direcionado à área financeira, porque a gente

tinha bastante necessidade de servidores que tivesse conhecimento nessa área, a gente precisava de gente que pudesse trabalhar com cálculos, planilhas, né? E a gente também reforçou o conteúdo programático no campo da introdução à informática (D6).

A análise de conteúdo dos editais pesquisados demonstra que, em relação ao que o PCCTAE (BRASIL, 2005a) determina na descrição de atividades do cargo de assistente em administração, a escolha dos conteúdos programáticos das provas dos concursos seguiu o que a descrição sumária, não a descrição de atividades típicas, do cargo estipula (consultar Quadro 9).

A análise também demonstra que, para tentar personalizar a escolha dos conteúdos programáticos, a UFSC tem adotado a estratégia de escolher quais serão cobrados nas provas objetivas conforme um perfil específico de assistente em administração (item b), necessário à Instituição no momento da realização do concurso em questão, o que pode ser considerado como uma alternativa ao engessamento das descrições dos cargos citado pelos Diretores como uma dificuldade inerente à realização dos concursos.

Tu tem pouca margem de criação, tu não podes ter tantas ideias assim. Aí tu tens a necessidade de 20 cargos de assistente em administração, um pra BU, um pro CFH, outro pro CTC, tá? Perfis bastante diversos e que tem que ser abarcado tudo num cargo só, tudo numa prova só. Então o que que se busca? Tentar abarcar um pouquinho de cada coisa, ali [na prova], e buscar coisas mais genéricas. Aí tu não podes entrar em especificidades. 'OK, Excel é importante, tanto pra BU, quanto pro CFH, quanto pro CTC? É.' Então vamos abordar conteúdos de informática. Que conteúdos de informática? Vamos abordar o pacote do software tal, o Excel, a questão que a gente falou antes, né? A questão um pouquinho de atitudes, de habilidades... Que comportamento esse servidor tem que ter perante o público, né? Ah, isso a lei X regulamenta, ah, vamos abordar essa lei no conteúdo programático. É... redação oficial... todos vão precisar, tanto o da BU, quanto lá, quanto, lá, então, vamos abordar! Então, se

trabalhavam questões genéricas que vinham das necessidades de todos, mas as particularidades, daí tu não consegues trabalhar. Muito, muito, muito pouco provável. Principalmente no cargo de assistente em administração, que ele pulveriza a Instituição inteira. Mas um cargo que é pontual pra uma unidade X, tu desenha, vamos pegar um contador, um auditor, tá? Uma vaga pra unidade X, que é pra atender aquele... tu desenha um pouco o concurso, pra atender exatamente aquela necessidade, tu tens esse tipo de... o restaurador era um cargo que era muito pontual... O assistente é aquela coisa mais geral, que tu tem que atender um pouquinho... daí tu fica na atribuição do cargo, naquilo que pulveriza as diversas unidades, que vem um pouco de necessidade, mas não adianta o setor X dizer que precisa que o cara saiba uma coisa muito específica e só ele. Daí tu não podes abordar isso num concurso pra 70 vagas, né? Aí fica muito difícil. A saída seria depois trabalhar na capacitação (D17).

Essa preocupação em personalizar os conteúdos específicos dos conteúdos programáticos para recrutar candidatos com o perfil desejado pela UFSC fica bastante evidente nos dois concursos de 2013 e no concurso de 2014, que atualizaram as necessidades de noções de informática requerida aos assistentes e passaram a exigir noções de raciocínio lógico aos candidatos. O Quadro 10 demonstra as diferenças de conteúdos específicos trazendo a redação dos dois concursos que evidenciam a análise.

Quadro 10: Comparação de conteúdos programáticos

(continua)

Edital n.º 35/DDPP/2012	Edital n.º 255/DDP/2013
Assistente em Administração: 1. Administração geral: evolução das teorias da administração, ideias e conceitos fundamentais. 2. Organização do trabalho: departamentalização, planejamento, tomada de decisão, objetivos, gráficos de organização,	Assistente em Administração: Itens de 1 a 9: Idênticos aos do Edital n.º 35/DDPP/2012

(conclusão)

Edital n.º 35/DDPP/2012	Edital n.º 255/DDP/2013
<p>controle, ambiente externo. 3. Relações humanas no trabalho: motivação, comunicação, liderança, trabalho em equipe, a organização informal. 4. Administração de recursos humanos. 5. Orçamento e finanças públicas, Constituição Federal de 1988, Título VI, Capítulo II. 6. Administração de compras, administração de materiais, Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993 e suas alterações. 7. Arquivo e documentação. 8. Redação oficial. 9. Noções de direito administrativo: estrutura e princípios da administração pública, ato administrativo. 10. Estrutura e funcionamento da Universidade: Estatuto e Regimento da Universidade Federal de Santa Catarina. 11. Regime Jurídico Único (Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e suas alterações). 12. Noções de informática: Componentes de um computador e periféricos; Utilização do sistema operacional Windows 7. Utilização dos aplicativos Microsoft Office Word, Excel e PowerPoint 2007. Utilização de tecnologias, ferramentas e aplicativos associados à Internet.</p>	<p>10. Estrutura e funcionamento da Universidade: Estatuto e Regimento da Universidade Federal de Santa Catarina. 11. Regime Jurídico Único (Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e suas alterações). 12. Noções de informática: Componentes de um computador e periféricos; Utilização do sistema operacional Windows 7. Utilização dos aplicativos Microsoft Office Word, Excel e Power Point 2010. 13. Utilização de tecnologias, ferramentas e aplicativos associados à Internet. 14. Noções de Raciocínio Lógico: Sequências lógicas; Gráficos e séries estatísticas: análise e interpretação; Problemas com números naturais; Problemas com números fracionários; Grandezas diretamente proporcionais; Grandezas inversamente proporcionais; Divisão de um número em partes diretamente proporcionais e inversamente proporcionais; Porcentagem; Regra de três simples e composta; Cálculo de probabilidades.</p>

Fonte: Editais n.º 35/DDPP/2012 (UFSC, 2012) e n.º 255/DDP/2013 (UFSC, 2013). Grifos da autora.

Ainda que os conteúdos atualizados ou adicionados nos editais estejam previstos na descrição das atividades do cargo pelo PCCTAE (BRASIL, 2005) e digam respeito ao cargo em questão, tais adequações de conteúdo refletem a criatividade das equipes responsáveis pela realização dos concursos para contornar dificuldades impostas pela legislação que os regulamenta.

Elas também reforçam a necessidade de se levar em conta características pontuais e específicas dentro de um perfil de cargo

bastante amplo, que sofre ajustes a cada momento de realização de um novo concurso, o que seria mais fácil de ser feito caso a gestão por competências estivesse institucionalizada na UFSC, assim como se fossem realizadas as adequações nas legislações, personalizadas à realidade das universidades federais e atualizadas nas descrições das atividades do próprio cargo de assistente em administração, como já apontado na seção anterior.

d) Montagem das bancas. Nessa fase, para cada um dos cargos do concurso são montadas bancas para trabalhar com os conteúdos programáticos e com a elaboração das provas. Em um concurso por competências, a banca também seria responsável pela correção (ou ao menos pela elaboração do gabarito) das respostas abertas e das redações. O Anexo B apresenta um exemplo de grade de correção de prova de redação para um concurso de admissão de assistentes em administração realizado em 2015 pela Universidade Federal do Pará (UFPA, 2015).

Todos os cinco entrevistados (dois diretores do DDPP e dois do DDP e um coordenador da COPERVE) informaram que as bancas para concursos de admissão de STAEs são compostas por servidores docentes com conhecimentos ligados à fundamentação teórica referente aos assuntos exigidos no conteúdo programático e por servidores técnicos que exercem o mesmo cargo que será trabalhado pela banca em questão.

A participação de servidores técnicos do mesmo cargo a ser admitido vai ao encontro dos preceitos da gestão por competências. Alles (2006) defende que a adequada utilização da metodologia de competências parte da definição do perfil e que é importantíssimo que a banca detenha amplo conhecimento a respeito da organização e das atividades típicas do cargo para a sua montagem.

A GPC parte da premissa de que do contexto da prática emergem os reais conhecimentos, habilidades e atitudes necessários a ela e apontados por quem efetivamente está nela inserido. Seguindo os preceitos da GPC, servidores técnicos (não necessariamente os mesmos) devem participar na montagem dos perfis na etapa do mapeamento, além de nas ações de planejamento do recrutamento e da seleção.

Mesmo sem adequação institucionalizada à gestão por competências e apesar da não realização do mapeamento de competências, a UFSC já tem montado as bancas de concursos para STAEs com essa particularidade da GPC, como demonstra a seguinte transcrição:

[...] Então algumas regras nós colocamos. Na elaboração de provas, tá, a gente sempre, independente do cargo... É pra técnico? A gente coloca pelo menos um técnico como elaborador. Se possível, a gente põe dois técnicos e um docente. Então a gente sempre quer um docente e um técnico. O terceiro vai ser de acordo com a disponibilidade. [...] Na elaboração sempre nós tivemos técnicos e docentes. Dependendo da disponibilidade, a gente trazia mais de um, ou de outro. Porque as bancas... sempre com três membros (G1).

Em relação ao perfil do cargo, como sua elaboração foi realizada por meio das informações extraídas no levantamento das necessidades institucionais por novos servidores, nas reuniões sobre o concurso a equipe da SEGESP informava à equipe da COPERVE qual o perfil desejado e solicitava que, por meio dele, as bancas trabalhassem nos conteúdos programáticos que lhes cabem (ver item c, ‘Definição dos conteúdos programáticos’) e elaborassem as questões das provas, analisadas na próxima seção.

4.3 SELEÇÃO DE STAEs NA UFSC

A gestão por competências prevê formas específicas de seleção que, quando corretamente realizadas, serão formuladas com base nas informações levantadas no mapeamento de competências e no perfil do candidato desejado para a(s) vaga(s) em questão (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; BRANDÃO, 2012).

Análise de currículo, testes psicológicos, entrevistas comportamentais individuais, instrumentos de avaliação de perfil, provas de conhecimentos e habilidades cognitivas ou psicomotoras, dinâmicas de grupo e testes específicos ou situacionais são algumas das possibilidades de seleção oportunizadas pela gestão por competências e usualmente utilizadas no setor privado (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; RABAGLIO, 2001; BANOV, 2012; BRANDÃO, 2012).

Apesar de a Constituição da República instituir a prova como elemento principal da seleção do concurso público, o inciso II do art. 37 condiciona a posse no cargo ou no emprego público à “aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a

natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei [...]” (BRASIL, 1988).

Mas não há, no texto constitucional, regras referentes aos tipos de provas que podem/devem ser aplicados; se práticas, escritas ou de títulos (classificatórias), podendo também existir a realização de exames psicotécnicos, uma vez que a natureza das atividades do cargo permita tal opção (BERGUE, 2010).

Na fase da seleção de um concurso público, os candidatos recrutados (agora inscritos) são julgados classificados ou não e ordenados por critérios de classificação previstos em edital. Posteriormente, conforme o número de vagas disponíveis e os resultados individuais nas provas, serão aprovados, ou reprovados.

Todo o processo ocorre de modo a selecionar, dentre os recrutados, os candidatos mais aptos a ocupar as vagas em aberto. Diferentemente da iniciativa privada, em que os aprovados são escolhidos mediante uma decisão final do empregador, em um concurso público os próprios candidatos garantem uma vaga conforme são aprovados na(s) etapa(s) do concurso prevista(s) em seu edital (BERGUE, 2010).

Esta seção analisa o conteúdo das evidências coletadas a respeito da terceira categoria de análise, ‘seleção’, cujos indicadores previstos eram: legislações referentes a concursos públicos, provas (etapas, tipos de prova e tipos de questões), técnicas de seleção e lotação dos novos servidores.

A legislação pertinente à realização de concursos públicos mencionada no capítulo ‘Fundamentação Teórica’ foi citada pelos diretores entrevistados, até mesmo por que o instrumento de coleta especulava especificamente sobre ela em diferentes momentos. Entretanto, dois pontos apareceram de maneira espontânea nas transcrições destas quatro entrevistas iniciais: a obediência absoluta a todas as legislações pertinentes e as limitações e dificuldades que advêm dela.

Eu penso que a primeira coisa [*dificuldade*] é a amplitude dos cargos. [*E a saída para isso*] Cargos um pouquinho mais genéricos, talvez, ou um pouco mais abertos, né? A própria questão da legislação. Ter legislações mais flexíveis, que não te amarrem tanto. Eu tô aqui pensando... sempre se busca na questão da transparência de todo o

processo, por isso que tem tanta legislação. Eu tô pensando nas provas práticas. Como é importante ter provas práticas! Mas pra tu desenvolveres uma prova prática, ela é... tão difícil! Pra atender a todos os quesitos da legislação. E ainda assim ela entra num nível de subjetividade bastante grande que dá muita margem de... é... recursos, processos judiciais e no final tu perdes aquele concurso. A gente teve experiências nesse sentido. Então, a prova prática, que eu sempre considero muito importante, ela sempre se mostrou muito inviável pra se realizar. É nesse sentido que eu te falo que a legislação às vezes ela... Eu, eu entendo a necessidade dela, por uma questão de transparência total. O concurso público não pode deixar margem de dúvida, né? Quanto à sua... lisura. Mas ao mesmo tempo ela traz algumas limitações, algumas dificuldades, que tu acaba optando por não fazer aquela prova prática (D17).

Tem uma dificuldade ainda... Com relação às admissões, então assim... Hoje as universidades não podem determinar que as admissões sejam realizadas por competência por que nós não temos ali um regulamento que estabeleça isso. Hoje, as nossas admissões são feitas com base na legislação que nós temos. É através de concurso público e atendendo às especificações e os requisitos de uma lei também. Então assim, por mais que a gente queira, hoje nós temos um impedimento legal pra que a gente faça essa questão (*admissões por competência*) [...] (D6).

(*Em resposta à pergunta 'Que cuidados em relação à legislação e à realização do concurso eram tomados?'*) Todos! Todos, todos! Um concurso, Ana, para ser gestado, ele tinha parceria com a Procuradoria; claro, dos nossos técnicos, ali do Departamento, para saber para onde os servidores iam, o que iam realizar, enfim, e também, essencialmente, da COPERVE. E a legislação era olhada literalmente. Agora, não por competência. Tem legislação específica para concursos. Um concurso é assim, é feito o concurso, o edital, as contratações, tu fecha um

pacotinho e vai tudo para o TCU e eles conferem. Eles conferem e daí tem uma lista de concursados, essa lista tem que ser seguida. Agora, principalmente de 2005 pra cá tem algumas cotas de vagas que precisam ser obedecidas e observadas, para deficientes físicos... Vai para o Tribunal e vai para a Procuradoria. É o nome da Universidade Federal de SC que a gente tá colocando na rua. A gente tem que saber chamar e selecionar, com todos os direitos claros, com todas as diretrizes bem claras, para que as coisas possam caminhar com tranquilidade. A gente quer os melhores para a Universidade (D10).

A análise dos onze editais (cinco deles suplementares) e das seis provas dos seis concursos públicos para assistentes em administração investigados revelou que todos realizaram apenas uma etapa de provas objetivas, de caráter eliminatório e classificatório, somando 240 questões objetivas (40 de cada prova) que visaram mensurar conhecimentos técnicos sobre a língua portuguesa e sobre conhecimentos específicos pertinentes a cada cargo. Os conhecimentos exigidos nessas questões foram tabulados e analisados por meio de médias simples e resultaram nos seguintes achados, analisados qualitativamente:

Conforme previsto nos editais, do total das 240 questões objetivas (100%) das seis provas analisadas, 15 questões de cada uma das provas (90 questões, ou 37,5% do total) eram sobre língua portuguesa e nenhuma delas continha questões com respostas abertas ou com redação. As outras 150 questões (62,5%) eram sobre conteúdos específicos.

Para identificar que conhecimentos específicos eram exigidos e analisar se estavam de acordo com as descrições de atividades propostas pelo MEC (BRASIL, 2005a) para o cargo de assistente em administração, todos os enunciados foram lidos e as questões foram encaixadas nas 14 subdivisões das atividades típicas do cargo descritas no Quadro 9: Descrição do cargo de Assistente em Administração.

Das 150 questões sobre conteúdos específicos, 98 (65,33%) não diziam respeito às 14 subdivisões das atividades típicas do cargo. A análise das temáticas cobradas nessas questões resultou, então, na construção de outras cinco categorias nas quais os conhecimentos específicos também foram encaixados: teoria geral da Administração,

raciocínio lógico, legislação da UFSC e legislação do funcionalismo público/administração pública.

Encaixadas nas categorias construídas, 52 das 98 questões que não diziam respeito às 14 subdivisões das atividades típicas do cargo eram sobre teorias gerais da Administração, representando 21,66% do total de 240 questões das provas e 34,66% das 150 questões de conhecimentos específicos.

A análise dos conteúdos das questões das provas demonstra que as escolhas de temáticas cobradas abordaram mais assuntos relacionados às necessidades específicas da UFSC por um determinado perfil de assistente em administração do que assuntos ligados à descrição sumária do cargo conforme o Ofício Circular n.º 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL, 2005a), que complementa o PCCTAE (BRASIL, 2005).

Isso confirma o que foi mencionado o que foi entendido pela pesquisadora como uma estratégia de personalização dos concursos públicos: para contornar as limitações advindas do cargo impostas pela legislação de modo a selecionar assistentes em administração com um perfil de servidor do qual a UFSC realmente necessita, os conteúdos programáticos são escolhidos e ajustados.

A análise das questões da prova para o assistente em administração para o Hospital Universitário revelou que elas não diferiram em nada das questões das outras provas examinadas.

Das 25 questões de conhecimento específico, 18 foram encaixadas nas categorias construídas e nenhuma questão da prova tratava de assuntos específicos ao HU, nem mesmo os textos usados nas questões de compreensão de texto nas 15 questões de língua portuguesa, que poderiam ser todos a respeito das rotinas de um hospital universitário.

Tal constatação pode ser um indicativo de que as provas de concursos específicos para assistentes em administração lotados no HU não estejam levando em consideração as atividades características de uma lotação tão diferenciada das demais da UFSC, ou de que o perfil do assistente seja menos influenciado pelo setor onde ele está lotado.

Apesar da ausência de adequação à gestão por competências mencionada nas entrevistas e explicitada nos editais, destaca-se uma fala bastante pontual do Diretor D17 ao comentar sobre como, em sua gestão, acontecia essa adequação empírica e informal dos concursos públicos a alguns dos preceitos da gestão por competências propostos no § 3º do art. 2º da Portaria n.º 208 do MPOG, que propõe a “identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores” (BRASIL, 2006a), afirmou:

Tem a caixinha do cargo. Porque a lei diz que ninguém pode fazer desvio de função. Então você tem que considerar, primeira questão, é... a atribuição daquele cargo. Então vamos pensar no cargo de assistente em administração. O assistente em administração tem lá as suas atribuições. Então em cima dessas atribuições, vamos ver o que é possível, que tipos de conhecimentos que são necessários, né? Em termos de conhecimento isso fica mais tranquilo, não é? Tem determinadas atribuições... (*Vamos*) Pegar o exemplo de redigir ofícios. Então, óbvio que tem que ter pontos no conteúdo programático que vão trabalhar questões relativas a isso, né? É... E depois buscar bancas que elaborem questões daí nesses quesitos. É... Então, com relação ao conhecimento, isso parece que é muito objetivo e mais simples de trabalhar. Questões como atitude já fica um pouco mais difícil porque entra num nível de subjetividade um pouco grande. Mas... Questão que se pensava, e que acredito que isso venha um pouco de encontro ao Decreto, sim, é... Que tipo de servidor que a Universidade quer? Que tipo de servidor que a Universidade precisa? É... então é o servidor que tenha que ter... Uma boa empatia. É um servidor que tenha que ter... Ou que tenha... empatia, né? É um servidor que... Se preocupe com a imagem da Instituição. Um servidor que saiba fazer um bom atendimento. Então a gente ia buscar, é... **Bases que pudessem depois traduzir isso em conteúdos programáticos, pra que aqueles conteúdos programáticos pudessem ser traduzidos em questões objetivas**¹². Tipo, certo e errado. Que é assim que o concurso se opera... (D17).

O formato das 240 questões das seis provas foi analisado e não foram encontradas características específicas da seleção por competências, conforme mencionadas no capítulo ‘Fundamentação Teórica’.

¹² Negrito pela autora.

Apesar de mensurar conteúdos específicos, as provas foram elaboradas apenas com questões objetivas de assinalar. Nenhuma delas solicitou redação, por exemplo, nem elaborou questões objetivas com enunciados contendo a contextualização de uma situação que simulasse uma situação real de trabalho, com opções de respostas que pudessem avaliar competências comportamentais desejadas e indesejadas, o que estaria de acordo com os preceitos da seleção por competências dispostos no capítulo 2, 'Fundamentação Teórica'.

Adaptadas à gestão por competências, ou não, questões objetivas não necessariamente mensuram eficazmente o grau de competência em relação aos conhecimentos cobrados, pois suas respostas estão sujeitas a alguns fatores que podem levar o candidato a acertá-las sem dominar tais conhecimentos, como, por exemplo, escolhendo respostas aleatoriamente.

Os entrevistados citaram que realizar provas com questões abertas ou redação gera mais trabalho, pois é necessário que ocorra uma correção dentro dos parâmetros esperados de resposta (ver Anexo B), o que termina sendo refutado em virtude da alegação de subjetividade da correção, que pode resultar em recursos jurídicos que atrasem ou mesmo anulem o concurso. As provas práticas também terminam sendo pouco realizadas em função dessa possibilidade de recursos por parte dos candidatos, como ilustra a próxima fala:

Como é importante ter provas práticas! Mas pra tu desenvolveres uma prova prática, ela é... tão difícil! Pra atender a todos os quesitos da legislação. E ainda assim ela entra num nível de subjetividade bastante grande que dá muita margem de... é... recursos, processos judiciais e no final tu perdes aquele concurso. A gente teve experiências nesse sentido. Então, a prova prática, que eu sempre considero muito importante, ela sempre se mostrou muito inviável pra se realizar. É nesse sentido que eu te falo que a legislação às vezes ela... Eu, eu entendo a necessidade dela, por uma questão de transparência total. O concurso público não pode deixar margem de dúvida, né? Quanto à sua... lisura. Mas ao mesmo tempo ela traz algumas limitações, algumas dificuldades, que tu acaba optando por não fazer aquela prova prática (D17).

Ainda que se possa alegar subjetividade na elaboração das questões das provas objetivas dos concursos públicos, essa técnica ainda é vista como estando menos sujeita a questionamentos legais. No edital do concurso devem ficar claras as possibilidades de recurso cabíveis e o processo seletivo será continuado apenas após o julgamento dos recursos eventualmente impetrados por candidatos (BERGUE, 2010).

A análise das questões também revelou que elas focaram apenas em conhecimentos técnicos dos candidatos, sem mensurar habilidades, comportamentos e atitudes dos futuros servidores. Com isso, deixaram de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, competências comportamentais que também seriam mensuráveis em uma seleção realizada conforme os preceitos da gestão por competências (PIRES *et al.*, 2005).

Essa pesquisadora entende que para aferir habilidades e atitudes, uma seleção realizada por competências deve realizar mais etapas de caráter classificatório e eliminatório além da prova escrita com questões objetivas, como provas práticas, cursos de formação inicial, avaliações psicológicas etc., devidamente descritas e previstas no edital do concurso público.

Como alternativa caso essas outras opções de seleção não fossem utilizadas, um edital de concurso público por competências poderia trazer esclarecimentos sobre como as questões da prova objetiva seriam adequadas à gestão por competências e na construção da prova, os membros da banca levariam em conta o perfil do cargo, objetivando deprender habilidades e atitudes necessárias a esse assistente em administração com perfil com o perfil requerido pela instituição no momento, como por exemplo, um assistente em administração com conhecimentos técnicos mais voltados à área financeira.

Para Pires *et al.* (2005), concursos focados em competências técnicas em detrimento das comportamentais, têm a característica de selecionar candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho no cargo a ser assumido. Apesar disso, os autores afirmam ser possível ajustar os processos de recrutamento e de seleção de órgãos públicos à GPC, viabilizando a contratação de servidores que detenham as competências consideradas como necessárias para que as instituições públicas possam corresponder melhor às demandas da nova realidade do funcionalismo público, agora mais do que nunca focadas em apresentar resultados à sociedade (PIRES *et al.*, 2005).

Como já visto na seção ‘2.2.3 Legislação dos concursos públicos’, do capítulo ‘Fundamentação Teórica’, a publicação do Decreto n.º 6.944 (BRASIL, 2009) permite que um concurso seja realizado de modo a se ter, além da etapa de provas objetivas e comparação de títulos, uma segunda etapa com um curso de formação inicial, que teria “o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação” (PIRES *et al.*, 2005, p. 24).

Algumas das técnicas de seleção por competências citadas no primeiro parágrafo dessa seção podem ser contestadas em função da subjetividade de julgamento dos resultados, como a análise de currículos, as entrevistas individuais e as dinâmicas de grupo, e não são realizadas em concursos públicos, mas podem ser utilizadas após a posse, quando o cargo em questão permitir a lotação do novo servidor em mais de um setor da instituição contratante, que pode ajustar as competências do servidor empossado às necessidades específicas de seus setores e unidades, ou como norteadoras em processos de remoção interna (LEME, 2011).

Ilustrando o raciocínio anterior, falas dos quatro diretores entrevistados demonstram que a análise de currículos e as entrevistas individuais foram utilizadas em alguns momentos para lotar os novos servidores após a posse, e, em alguns deles, com a ajuda de uma psicóloga organizacional:

Então essas pessoas que faziam as provas já sabiam potencialmente pra onde esses candidatos iam: pra unidades de ensino, trabalhar na reitoria etc., para poder buscar os profissionais mais adequados para a instituição. E ainda depois disso uma havia outra triagem, que eram as entrevistas. Por exemplo, vamos fazer um concurso para dez técnicos, só que a Ana tava trancada no Departamento dela lá há 10 anos e queria sair, só que para ela sair, precisava fazer uma troca. Então tenho que fazer isso também. Chegaram os concursados, ok, vamos pegar os pedidos de remoção. Quem quer sair? Então a gente botava um novo e a Ana saía lá para o outro lugar. Então a gente também potencializava o movimento interno na instituição. Porque a nossa

grande meta era que os trabalhadores trabalhassem felizes onde estavam (D10).

A partir de 20XX (*ano omitido para não permitir a identificação do respondente*) começou-se a tentar fazer entrevistas com esses servidores, principalmente os assistentes em administração, não os outros, para tentar conhecer um pouco esse perfil. A Direção começou a fazer isso junto com a psicóloga que tava lotada aqui no departamento, mas depois não foi pra frente (D3).

O cara foi nomeado, ele vinha pra entrevista. Ah, esse candidato aqui, perfeito pra essa necessidade aqui, então a gente casava. Alguns eram perfeitos, alguns eram mais ou menos... e tinha alguns que não davam com nada, assim... [risos] é o concurseiro, assim... Então havia essa preocupação, sim, de adequar da melhor forma. E daí eu penso que entra a questão da competência, sim. Porque vinha a informação da unidade, ‘ah, a gente deseja isso’. E o candidato vinha com suas informações, ‘ah, eu sei inglês, ah, eu sei Excel, ah, eu não gosto de atendimento ao público, detesto’. Então tu já sabes que um cara desses tu não vais botar na catraca da BU, né? Na maioria a coisa favorecia para o bom desempenho organizacional (D17).

Na minha gestão eu fazia, nós fazíamos uma entrevista. E daí na época tinha uma... é uma falha que a gente perdeu uma psicóloga organizacional que nós tínhamos, que ajudava a fazer esse perfil. Então a gente fazia entrevistas com as pessoas, a gente... [...] A universidade faz concurso pra atender uma necessidade e não podemos olhar a necessidade ali naquele momento, o desejo daquele candidato, né? Mas a gente fazia, eu fazia um olhar também levando em considerações as características daquela pessoa. Então a pessoa vinha, conversava, a gente via... ele trazia o currículo, ele mandava, a gente fazia contato antes e ele enviava o currículo, a gente via as experiências que ele tinha ali, o perfil mais ou

menos, né? Conhecimento em algumas áreas e quando a gente identificava então que aquele perfil se encaixava com o perfil de uma área que era prioridade lá (*para lotação*), opa! fechou, a gente ia fazer o encaminhamento. Aquele perfil pessoal... não é o perfil pessoal... as características daí de comportamento, é que não dá numa entrevista pra gente ter, né, pra gente conhecer, a gente levava em consideração o conhecimento, as experiências. Então nós fazíamos essa entrevista e eu considero que as pessoas que nós lotamos naquele período, nós tivemos mais sucesso do que insucesso. [...] Naquele período nós fazíamos entrevistas. Nós precisávamos estabelecer isso como procedimento, mas não foi estabelecido (D6).

A realização das provas e a admissão e lotação dos novos servidores encerram as demais etapas referentes à seleção e são mais relacionadas à operacionalização do concurso e são sempre orientadas pela legislação pertinente. Por meio das cinco entrevistas realizadas, foi possível aprender que a COPERVE participa das etapas que envolvem a montagem do conteúdo programático e que é totalmente responsável pela montagem das bancas e pela elaboração e realização (aplicação e correção) das provas, zelando pelo total sigilo envolvido em todo o processo, conforme o relato abaixo transcrito:

Entregávamos o cargo pra COPERVE e dizíamos ‘Olha, precisamos de pessoas para atuar nessas áreas aqui’ e eles montavam as provas. Então, se tu tiveres curiosidade de saber como é montada a banca do concurso, as questões, o conteúdo do concurso, é tudo com a COPERVE, que era a nossa grande parceira. Nós pensávamos juntos o sujeito que queríamos. E as bancas, assim... Eu assinava edital, assinava contratação e eu não sabia quem eram as pessoas que estavam nas bancas, que fizeram as provas porque o sigilo era total (D10).

Ao buscar responder à pergunta “Como está acontecendo a adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na Universidade

Federal de Santa Catarina?”, os resultados da análise dos dados de coleta direta (entrevistas) e indireta (legislações, documentos, sites da web, PDIs, editais e provas) apontam para uma realidade em que a UFSC ainda não adequou oficialmente, em nenhuma instância, os concursos públicos de seus STAEs ao sistema de gestão por competências.

Entretanto, há certa adequação empírica de princípios de recrutamento e de seleção por competência, advinda da consciência da necessidade de se personalizar tais processos apesar das limitações impostas pela legislação e pela descrição dos cargos, de modo a efetivamente admitir servidores que realmente detenham as competências e características que a UFSC necessita captar por meio de seus concursos.

Dentre outras dificuldades apontadas como possíveis causas para a não adequação da gestão por competências, destacam-se as mais recorrentes nas entrevistas, exemplificadas com algumas das falas dos entrevistados:

a) Descrédito nas universidades federais em relação à efetivação real da GPC na administração pública;

Eu ainda acho que estava em processo de amadurecimento. Não se sabia se isso seria efetivado. É a impressão que eu tenho, tá? Por que a questão de uma política de gestão é muito de quem está na direção lá em cima. E a gente se perguntava, ‘Isso será que não é algo que daqui a pouco daqui alguém vem e derruba e já diz que é outra coisa?’ Eu acho que talvez pudesse ter um pouquinho de descrença. Por parte daí, eu não vou falar da UFSC em específico, mas em muitos fóruns. Eu lembro de participar de fórum de dirigente de pessoal, né... que tem fórum anual. Se discutia essa questão. ‘Não gente, façam do jeito que vocês estão acostumados a fazer, do jeito que vocês precisam. Isso aqui ano que vem muda lá em Brasília, vem outra turma, muda de novo, já...’. Então eu acho que havia uma certa descrença e eu não sei se alguma instituição levou isso tão... que tenha conseguido desenvolver isso a... dar bons frutos (D17).

b) Não transcorreu tempo suficiente para que a tecnologia seja compreendida adequadamente, especialmente quando os efeitos do PCCTAE (BRASIL, 2005) ainda estão sendo sentidos e quando ainda há descrições de atribuições de cargos a atualizar. Sobre o PCCTAE (BRASIL, 2005) e a PNDP (BRASIL, 2006), as informações das entrevistas pontuaram que novas políticas públicas demandam determinado tempo de maturação para que possam ser absorvidas por toda a estrutura administrativa federal. Sobre isso, também apareceu a questão do descrédito com a repercussão e manutenção da própria PNDP, uma vez que não é incomum a troca de regramentos decorrente de processos sucessórios no Governo Federal;

Eu penso... Olha, o Decreto é de 2000 e... Olha, eu vou te falar uma coisa que eu penso. E daí isso é só o que eu penso mesmo, tá? É que a Administração tem um tempo. E o tempo na Administração, o tempo na Universidade, é diferente de outros tempos. Assim... Esse Decreto aqui [...] 2006 é bem recente, tá? Então eu acredito que é por uma questão ainda de tempo e de entendimento do que que era esse Decreto. [...] O recrutamento e seleção era uma coisa mais... 'Ah, como que a gente fazia anteriormente? Ah, vamos adaptar um pouco assim' [...] (D17).

c) Falta de interesse da Reitoria em priorizar a gestão de pessoas e em adotar o sistema gestão por competências, aproveitando os benefícios que daí adviriam, como por exemplo, admitir servidores mais alinhados às necessidades institucionais, o que poderia refletir positivamente na redução dos pedidos de remoção e exoneração e em questões ligadas à satisfação pessoal dos trabalhadores;

d) Falta de integração da gestão de pessoas ao planejamento estratégico da UFSC, que não é vista como um setor estratégico, mas operacional e refém de processos sucessórios e de manobras políticas.

Face às conclusões da análise dos dados, há espaço para várias ações que poderão auxiliar a Instituição a caminhar rumo à adequação demandada pelo Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006) e a próxima seção apresenta algumas delas.

4.4 RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS DE AÇÕES PARA A ADEQUAÇÃO DOS CONCURSOS PÚBLICOS DE STAEs DA UFSC À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Esta seção cumpre com o objetivo específico D¹³ e apresenta recomendações gerais e propostas específicas de ações que poderão ser adotadas, em sua totalidade ou não, de modo a ajudar a Universidade Federal de Santa Catarina a adequar seus concursos públicos para servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) à gestão por competências.

Cabe pontuar que a UFSC está em um momento particular de transição, quando, decorrida uma década de publicação do Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006), o mais recente processo sucessório da gestão da administração central empossou como reitor o professor Luis Carlos Cancellier de Olivo, Dr., que retornou a gestão de pessoas da Instituição à categoria de pró-reitoria, substituindo a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), que por sua vez, manteve os Departamentos internos anteriores¹⁴, dentre eles, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP).

Como as etapas de coleta e de análise dos dados evidenciaram diversas situações que possibilitariam um grande número de recomendações e propostas sobre o tema dessa dissertação¹⁵, para seguir dentro do alinhamento com a fundamentação teórica utilizada na pesquisa bibliográfica desse trabalho, foram elencadas as recomendações e propostas referentes ao encadeamento das fases iniciais da gestão por competências: formulação das estratégias da organização, mapeamento e captação de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008; BRANDÃO, 2012).

4.4.1 Recomendações e propostas quanto à formulação das estratégias

¹³ Propor alternativas de ação que visem a apoiar a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC.

¹⁴ Ver Quadro 4.

¹⁵ Para citar algumas: legislações inadequadas à realidade das universidades federais; descrição do cargo de assistente em administração; falta de alinhamento das áreas de Gestão de Pessoas e Planejamento; concursos públicos que mensuram apenas conhecimentos técnicos; exonerações solicitadas por servidores insatisfeitos; PDIs não implementados; planejamentos estratégicos institucionais não realizados; urgências que tomam conta da rotina dos gestores, afastando-os das tarefas de planejar e executar metas etc.

Por meio da análise dos dados de coleta direta e indireta, foi possível concluir que a UFSC não tem realizado planejamentos estratégicos institucionais que culminem em um processo dividido em etapas que obedeçam a um cronograma com prazos para o início, a realização e o encerramento de ações e que seja devidamente comunicado, disseminado e praticado por suas unidades administrativas e acadêmicas em todos os *campi* da Instituição (JUNIOR; SINACHI, 2011).

Em virtude disso, esse trabalho considerou que, antes mesmo de se pensar em recomendações e propostas para adequar os concursos públicos para servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) da UFSC à gestão por competências, é necessário trabalhar alguns aspectos antes de se pensar em adequar a captação de STAEs à gestão por competências.

A primeira proposta dessa pesquisa é realizar um encontro presencial com a Pró-Reitora e o Administrador da PRODEGESP, a Diretora do DDP/PRODEGESP e os gestores dos demais Órgãos Executivos Centrais (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias Especiais) para tratar especificamente sobre gestão por competências, dispondo de maneira clara e pontual, sobre como ela está prevista na legislação à qual a UFSC está submetida e sobre suas possíveis contribuições para as áreas de Gestão de Pessoas e de Planejamento da Instituição, caso seja adotada em sua totalidade.

Os objetivos do encontro seriam:

- Posicionar a gestão de pessoas na UFSC como essencialmente estratégica, não puramente operacional;
- Aproximar as áreas de Gestão de Pessoas e de Planejamento da UFSC;
- Demonstrar que a captação de novos servidores técnicos e a capacitação de todo o conjunto de servidores poderão caminhar diretamente relacionadas à consecução das metas definidas no PDI e no planejamento estratégico da UFSC a ser realizado;
- Abordar os aspectos da gestão por competências enquanto tecnologia administrativa para evidenciar aos gestores dos Órgãos Executivos Centrais a importância da realização dos planejamentos institucionais previstos no PDI 2015-2019 (UFSC, 2014)
- Evidenciar a importância da definição das competências organizacionais da UFSC e da realização do mapeamento de competências;

- Definir o que o termo ‘competência’ significa no texto do PDI 2015-2019 (UFSC, 2014) para publicar uma versão revisada e atualizada do documento (se possível).

Uma vez que os gestores máximos da UFSC sejam suficientemente informados sobre o que é gestão por competências e como ela pode auxiliar no alcance das metas da Instituição, todas as ações consequentes de adoção da tecnologia poderão ter mais chances de sucesso, ajudando a contornar a questão de falta de apoio dos representantes dos Órgãos Executivos Centrais com a gestão de pessoas identificada na análise dos dados de coleta direta (JUNIOR; SINACHI, 2011).

A relação entre o envolvimento dos gestores da administração central da UFSC e a efetivação das ações planejadas é reforçada pelos resultados da análise de implantação do PDI 2010-2014 (UFSC, 2009) realizada por Medeiros (2016), que apontou a falta de cobrança das instâncias superiores como um dos principais motivos para a falência de sua efetivação.

Para contribuir com a comunicação entre os distintos níveis gerenciais da UFSC e com a realização e o controle de ações estratégicas, surge uma segunda proposta: criar um grupo de trabalho (GT) responsável por auxiliar os gestores a efetivar o que foi proposto na Apresentação do PDI 2015-2019 (UFSC, 2014), descrito como sendo o documento “elaborado para servir como ferramenta de planejamento estratégico da UFSC, ao redor do qual serão definidos o planejamento anual, com foco nas atividades de curto prazo, e o planejamento estratégico propriamente dito, com um horizonte temporal de pelo menos dez anos” (UFSC, 2014, p. 7).

Os servidores da UFSC designados para integrar o grupo de trabalho denominado ‘GT PDI/UFSC’, seriam especialistas, escolhidos mediante critérios que aliassem experiência e conhecimentos específicos sobre realização de planejamento estratégico. A equipe teria obrigatoriamente entre seus membros no mínimo dois servidores com experiência em gestão de pessoas e com conhecimentos sobre gestão por competências, designados pela PRODEGESP.

A presença dos servidores indicados pela PRODEGESP ajudaria a integrar as áreas de Gestão de Pessoas e Planejamento e, posteriormente, caso assim se decida, a efetivar a adequação da gestão por competências, para que a UFSC possa captar, capacitar, avaliar e retribuir seus STAEs por competências.

Propõe-se, também, que membros do GT PDI/UFSC fiquem submetidos aos dirigentes daqueles setores que a administração central como encarregar pelo cumprimento do atual PDI (possivelmente sob a orientação da Secretaria de Planejamento e Gestão e da PRODEGESP) e seriam dispensados das atividades de suas lotações, estando incumbidos de trabalhar exclusiva e especificamente em prol da execução do atual PDI da UFSC (UFSC, 2014) e da realização e execução do planejamento estratégico nele previsto, nas cinco dimensões descritas a seguir:

“As políticas da UFSC para o quinquênio 2015-2019 estão expressas de acordo com as seguintes dimensões: (1) ensino, (2) pesquisa, (3) extensão, (4) cultura, arte e esportes, (5) gestão. A dimensão do ensino contempla tanto a graduação como a pós-graduação, bem como a educação básica e o ensino a distância. A formulação dessas políticas está organizada de acordo com objetivos e metas que serão os norteadores para a elaboração dos Planos Anuais das unidades componentes da UFSC” (UFSC, 2014, p. 37).

O GT participaria de todos os momentos de elaboração dos planejamentos anual e estratégico citados no PDI (UFSC, 2014), trabalhando diretamente com as demais equipes designadas para tanto em toda a Instituição (responsáveis por cada uma das unidades, em todos os *campi*) e teria dentre suas responsabilidades:

1. Atuar como intermediários junto aos responsáveis dos Órgãos Executivos Centrais e das Unidades de Ensino, fiscalizando e apoiando o cumprimento das metas propostas no PDI (UFSC, 2014) e nos planejamentos (anual e estratégico) por ele previstos;

2. Apresentar relatórios mensais aos setores que a administração central como encarregar pelo cumprimento do atual PDI informando sobre os avanços realizados, as dificuldades que precisam ser vencidas e as possíveis necessidades de reavaliação das metas propostas;

3. Orientar a comunicação com toda a Instituição (administração central, gestores, discentes, docentes, técnicos e terceirizados) a respeito dos processos de elaboração e execução do PDI 2015-2019 (UFSC, 2014), dos planejamentos (anual e estratégico) por ele previstos e da adoção da GPC.

A existência de uma equipe com dedicação exclusiva para a consecução do PDI e dos planejamentos institucionais (anual e estratégico) seria uma tentativa de evitar que tais iniciativas não sejam levadas a cabo por conta dos imprevistos que terminam por afastar os gestores responsáveis por elas de sua efetiva realização.

Tal problema, identificado nas transcrições das cinco entrevistas, corroborado na prática laboral da pesquisadora e apontado em um recente estudo científico sobre a implementação da segunda edição do PDI da UFSC (UFSC, 2009; MEDEIROS, 2016), atinge servidores das carreiras docente e técnica, ocupantes das mais distintas funções, afastando-os da realização das atividades planejadas, que acabam sendo suplantadas pelas urgências e imediatismos que assolam a rotina.

Zarifian (2003, p. 117) afirma que “comunicar é tentar entender-se mutuamente, para realizar um acordo tendo em vista um objetivo comum” e aponta a discussão como responsável pela completa aceitação das informações transmitidas, que por si só não comunicam, apenas informam. Uma comunicação efetiva implica que uma informação seja intelectualmente compreendida, para que possa então ser corretamente interpretada, o que a levará a ser aceita e reconhecida como útil e pertinente. Apenas por meio de tal entendimento, advindo da comunicação bem sucedida, o indivíduo poderá se comprometer com a informação (ZARIFIAN, 2003; JUNIOR; SINACHI, 2011).

Para que a comunicação a respeito da gestão por competências seja trabalhada com os servidores da UFSC, essa pesquisa propõe as seguintes possibilidades:

a) Publicação de uma página institucional com todas as informações pertinentes sobre gestão por competências na UFSC (como por exemplo, www.gestaoporcompetencias.ufsc.br);

b) Elaboração de um manual sobre gestão por competências na UFSC para comunicar: o que é GPC e os motivos para sua adoção; quais são as definições adotadas pela Instituição para o termo ‘competência’; como e em que subprocessos da gestão de pessoas a GPC será adequada; a importância do mapeamento de competências e da construção dos perfis dos cargos ações que poderão contar com a participação e a ajuda de todos os servidores;

c) Divulgação da página da GPC na UFSC e de todas as ações relacionadas à GPC por meio da ferramenta de envio de e-mails ‘Divulga UFSC’;

d) Divulgação da página e de todas as ações relacionadas à GPC na UFSC por meio do sítio eletrônico da UFSC na *web*;

e) Solicitar aos Órgãos Executivos Centrais e às Unidades de Ensino que publiquem em seus sítios eletrônicos na *web* um atalho (*link*) para a página da GPC na UFSC;

f) Realizar ciclos de palestras sobre gestão por competências, divulgando-os na página da GPC na UFSC e também nas possibilidades de divulgação supracitadas;

Como recomendações gerais quanto à formulação de estratégia, esse trabalho sugere:

a) Realização de ações de capacitação sobre gestão por competências e planejamento estratégico para gestores setoriais (Coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação, Diretores de Departamento, Diretores de Centro, Chefes de Expediente etc.);

b) Oferta sistemática de cursos (distintos) de capacitação sobre gestão por competências e planejamento para servidores docentes e técnicos, a ser ministrados por docentes ou técnicos com conhecimentos específicos sobre gestão por competências e planejamento estratégico;

c) Acesso a capacitações nacionais sobre gestão por competências e planejamento estratégico para os servidores da PRODEGESP e da Secretaria de Planejamento e Orçamento, a exemplo das oferecidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Uma vez adotada a GPC na UFSC, os desdobramentos da adequação resultarão em mapeamentos de competências e na captação de servidores por competências, tratados nas seções seguintes.

4.4.2 Recomendações e propostas para a realização de mapeamento de competências na UFSC

Como já exposto na seção ‘2.1.3 Gestão por competências’ do capítulo ‘Fundamentação Teórica’, a etapa de mapeamento serve a todos os subprocessos da gestão por competências, em diferentes momentos (BRANDÃO, 2012).

Em um cenário (convencionalmente chamado de ‘Cenário 1’) em que as recomendações e propostas quanto à formulação das estratégias do tópico anterior sejam acatadas e a UFSC opte em realizar a adequação à gestão por competências prevista no PDI para o quinquênio 2015-2019 (UFSC, 2014), a realização de um mapeamento de competências alinhado à formulação das estratégias será o próximo desdobramento para tanto. Seus resultados poderão ser usados na captação, capacitação e avaliação dos cargos de STAEs mapeados.

Em um segundo cenário (convencionalmente chamado de ‘Cenário 2’), em que a nova gestão da administração central da Instituição opte em não priorizar a adequação à gestão por competências e em não realizar os planejamentos (anual e estratégico) previstos no atual PDI (UFSC, 2014), ainda assim a PRODEGESP poderá optar por realizar um mapeamento de competências independente, utilizando-o enquanto opção disponível de ferramenta para gestão de pessoas. Seus resultados, apesar da não adoção total da GPC, poderão servir a equipes distintas dentro da Pró-Reitoria, com finalidades diversas, como por exemplo, orientar processos de remoção interna, ou de criação de novos cursos de capacitação.

Seja qual for o cenário a se desenrolar na gestão de pessoas da UFSC nos próximos anos, mesmo outro não previsto nesse trabalho, anteriormente a quaisquer ações que envolvam a adoção da gestão por competências, recomenda-se que as equipes destinadas para tanto sejam devidamente capacitadas (JUNIOR; SINACHI, 2011).

Apesar da possibilidade de se beneficiar dos resultados de um mapeamento de competências efetuado sem a adequação total à GPC e sem sua institucionalização (Cenário 2), a pesquisadora recomenda que a gestão por competências seja adotada em sua totalidade – mediante os ajustes entendidos como necessários à realidade da gestão de pessoas da UFSC (Cenário 1) – e que o mapeamento de competências de todos os cargos técnicos seja iniciado em todos os *campi* da Instituição no começo do primeiro semestre de 2017 e concluído ao final do segundo semestre do mesmo ano. Assim sendo, as demais recomendações e propostas foram tecidas para a realidade possibilitada pelo ‘Cenário 1’.

Como já citado, para que a gestão por competências tenha chances reais de beneficiar a gestão de pessoas da UFSC, essa pesquisadora considera imprescindível que a tecnologia seja corretamente comunicada, para que seja apreendida, tanto por quem trabalhará sua adoção, quanto por toda a comunidade universitária, especialmente os servidores docentes e técnicos.

Assim, a primeira recomendação para a realização do mapeamento de competências de STAEs na UFSC é a de que o DDP faça uso das ferramentas de capacitação que julgar necessárias e cabíveis, criadas pelo próprio Departamento, ou possibilitadas por iniciativas nacionais, como as da ENAP, para capacitar os servidores da PRODEGESP.

Dentre as ações que podem ser levadas a cabo pelo DDP, esse trabalho recomenda que seja criado um grupo de estudos sobre gestão por competências para os servidores da PRODEGESP, que poderá ser coordenado por docentes da UFSC que trabalhem com o tema em sua prática de ensino, pesquisa e extensão, e/ou por servidores com experiência no tema. Esses servidores capacitados poderão, futuramente, atuar como ministrantes ou tutores nos cursos sobre gestão por competências recomendados na seção anterior, a ser ministrados para servidores docentes e técnicos e nas capacitações dos gestores.

A partir das recomendações iniciais (adoção da GPC e mapeamento), esse trabalho propõe que durante o segundo semestre de 2016 seja realizado um mapeamento piloto do cargo de assistente em administração, sendo a escolha por esse cargo em específico determinada pela presença do assistente em toda a estrutura organizacional da UFSC. A opção por se iniciar com o mapeamento de um único cargo, em caráter experimental, permitirá que a efetivação do mapeamento recomendado para 2017 aconteça com mais agilidade.

Os resultados desse mapeamento piloto apontarão prós e contras de todo o procedimento e recomenda-se que sejam utilizados na elaboração de um manual de mapeamento de competências de todos os demais cargos técnicos da Instituição, em uma fase posterior que demandará mais experiência da equipe e mais tempo de realização.

Para aumentar as chances de sucesso do mapeamento piloto, propõe-se que apenas assistentes em administração lotados em setores de três unidades do campus Trindade, com perfil de atividades e de atendimento ao público diferenciado entre si, sejam escolhidos como participantes. A medida visa aumentar a identificação de diferentes perfis do cargo que se imagina existir na UFSC.

A proposta aqui apresentada prevê que sejam consultados representativamente os assistentes em administração de um dos Órgãos Executivos Centrais, de uma das estruturas abertas à população e de uma Unidade de Ensino, como por exemplo, a Pró-Reitoria de Administração (PROAD), o Colégio de Aplicação (CA) e o Centro de Ciências Biológicas (CCB).

Nesse mapeamento piloto, além da realização do mapeamento das competências individuais necessárias ao cargo de assistente em administração, propõe-se a realização de um estudo que possa traçar e elencar os diferentes perfis de assistentes em administração que acabam sendo delineados em virtude das rotinas de trabalho características de cada lotação onde atuam, coletando informações tais como:

a) Lotação específica na estrutura da PROAD, do CA e do CCB (para seguir com o exemplo);

b) Principal tipo de público atendido (discentes, docentes, técnicos, terceirizados, empresas privadas contratadas, empresas privadas fornecedoras, Fundações, população em geral, órgãos públicos etc.);

c) Principais atividades desenvolvidas;

d) Principais competências técnicas requeridas;

e) Principais competências comportamentais requeridas.

Caso a proposta do estudo seja acatada, além do perfil de competências único e relativo ao cargo de assistente em administração levantado no mapeamento, haverá um detalhamento de perfil do assistente em administração para cada lotação pesquisada.

Os apontamentos desse estudo poderão ser extrapolados para outros cargos de modo a possibilitar que o ‘Formulário para Solicitação de Servidor’ (Anexo A) seja atualizado de modo a conter instruções sobre o preenchimento do campo ‘Requisitos desejados do candidato’. Ou ainda, a partir das informações obtidas no estudo, a equipe da Divisão de Movimentação poderá optar pela construção de um novo formulário.

Recomenda-se, ainda, que quando – e se – o mapeamento de competências for realizado em todas as unidades de todos os *campi* da UFSC, o estudo dos perfis de atividades do assistente em administração também seja realizado em todas as unidades de todos os *campi* da UFSC, possibilitando que lotações como o Hospital Universitário possam ser pesquisadas, até mesmo para que se entendam os motivos da prova analisada (ver seção 4.3) não contar com nenhuma questão com enunciados que tratassem de assuntos específicos ao HU, nem mesmo nos textos usados nas questões de interpretação de texto, que poderiam ser todos a respeito das rotinas de um hospital escola.

Os resultados das edições finais, do mapeamento de competências e do estudo dos perfis do assistente em administração, realizadas em todas as unidades de todos os *campi* da UFSC, auxiliarão na adequação das etapas de recrutamento e de seleção de STAEs à gestão por competências. Também poderão servir de material caso a UFSC tenha a oportunidade de trabalhar, como em outros tempos, junto ao Ministério da Educação, em caso de uma revisão da própria descrição do cargo de assistente em administração.

Encerrando as recomendações e propostas para a realização de mapeamento de competências na UFSC, o Quadro 11 apresenta um resumo das diferenças entre os dois possíveis cenários de adoção da gestão por competências descritos nesta seção.

Quadro 11: Cenários de adoção da GPC na UFSC.

(continua)

Cenário 1: Institucionalização do sistema completo de GPC na gestão de pessoas na UFSC.	Cenário 2: Não institucionalização do sistema completo de GPC na gestão de pessoas na UFSC.
Integração das áreas Gestão de Pessoas e Planejamento Institucional.	Não integração das áreas Gestão de Pessoas e Planejamento Institucional.
Planejamento de estratégias: conforme PDI 2015-2019 (UFSC, 2014) e com definição das competências organizacionais (institucionais e setoriais).	Ausência de planejamento estratégico e de definição de competências organizacionais (institucionais e setoriais).
Capacitação dos servidores designados para realizar o mapeamento de competências e ações correlatas.	Capacitação dos servidores designados para realizar o mapeamento de competências e ações correlatas.
Divulgação da adoção da GPC na UFSC.	Divulgação da adoção da GPC na PRODEGESP.
Mapeamento piloto de competências individuais e organizacionais, a partir das e metas definidas no planejamento das estratégias institucionais.	Mapeamento piloto de competências individuais, sem definição de competências organizacionais e sem alinhamento com as metas definidas no planejamento das estratégias institucionais (se houver).
Estudo piloto dos perfis do cargo assistente em administração.	Estudo piloto dos perfis do cargo de assistente em administração.
Confecção de manual de mapeamento de competências.	Confecção de manual de mapeamento de competências.
Mapeamento de competências individuais de todos os cargos técnicos, em toda a Instituição e das competências organizacionais (institucionais e setoriais), a partir das competências organizacionais definidas no planejamento das estratégias institucionais.	Mapeamento de competências individuais de todos os cargos técnicos, em toda a Instituição, sem definição de competências organizacionais e sem alinhamento com as metas definidas no planejamento das estratégias institucionais. (se houver).

Fonte: Elaborado pela autora

A leitura do Quadro permite que o leitor visualize o papel da integração das áreas de Gestão de Pessoas e de Planejamento Institucional quando há adoção de todo o sistema de gestão por competências, uma vez que as ações de mapeamento levadas adiante na gestão de pessoas serão orientadas pelas competências organizacionais e individuais e pelas metas definidas no planejamento institucional, possibilitando, também, o mapeamento das competências organizacionais setoriais.

Quando não há essa integração e quando o planejamento das estratégias não é realizado, o mapeamento fica comprometido, pois não há essa orientação estratégica e apenas as competências individuais são mapeadas.

Como já visto na fundamentação teórica, é de fundamental importância que o mapeamento das competências seja realizado corretamente e com técnicas e instrumentos específicos, o que permitirá o alinhamento das metas traçadas no planejamento das estratégias com a captação de trabalhadores, subprocesso tratado na próxima seção (BRANDÃO, 2012).

4.4.3 Recomendações e propostas quanto à captação de STAEs na UFSC

Mediante a atual realidade de não institucionalização do sistema de gestão por competências pela Universidade Federal de Santa Catarina e da não adoção de nenhum dos subprocessos de gestão de pessoas (captação, desenvolvimento/capacitação, acompanhamento/avaliação e retribuição), as recomendações e propostas dessa pesquisa quanto à captação de STAEs na UFSC caminham no sentido de reforçar a urgência e a necessidade de efetivação das recomendações e propostas tecidas nas duas subseções anteriores.

Essa pesquisa entende como fundamental a realização das etapas de formulação de estratégias e de mapeamento de competências, tanto organizacionais quanto individuais, antes de quaisquer ações que envolvam o recrutamento e a seleção de STAEs por competências.

Caso as recomendações e propostas das seções anteriores sejam acatadas e efetivadas, a PRODEGESP contará com o resultado do mapeamento piloto das competências do cargo de assistente em administração e do estudo do perfil do assistente em administração de um dos Órgãos Executivos Centrais, de uma das estruturas abertas à

população e de uma Unidade de Ensino, o que possibilitará ao DDP refletir sobre as diferentes competências necessárias para um mesmo cargo, verificando se realmente há uma discrepância no perfil do cargo que justifique e embase a atualização de sua descrição (a ser trabalhada junto ao MEC), com vistas a adequá-la não apenas às novas exigências do funcionalismo público ao exercício do assistente em administração, mas também às distintas possibilidades de lotação do cargo em uma instituição federal de ensino superior.

Ao tratar das possibilidades para a adequação do recrutamento e da seleção na administração pública à gestão por competências, Pires *et al.* (2005) preveem essa questão da identificação de perfis adequados para os diversos campos de atuação de um cargo na instituição, como é o caso do assistente em administração na UFSC. Os autores sugerem que, nesses casos, os cargos possam ser desdobrados em subáreas, mediante a dimensão dos conhecimentos necessária à lotação.

Cabe lembrar, também, a possibilidade de realização de concursos para cargos genéricos. É esse, por exemplo, o caso da carreira de Analista do Banco Central do Brasil. Contudo, a fim de proceder seu ajustamento a perfis cognitivos relevantes, adota-se, usualmente, a estratégia de definição de algumas subáreas, como “política econômica e monetária”, “supervisão”, etc. Esse critério constitui o embrião de um processo seletivo voltado para a identificação de pessoas com perfis adequados para os diversos campos de atuação na instituição. Por esse motivo, o processo enfatiza a dimensão dos conhecimentos e, de forma menos precisa, as habilidades, na medida em que prioriza a capacidade das pessoas em função de sua familiaridade – teórica e prática – com as diferentes áreas de atuação (PIRES *et al.*, 2005, p. 26).

Quanto à captação de STAEs na UFSC, propõe-se que seja realizado um concurso piloto para assistentes em administração por competências cuja seleção contenha duas etapas, possibilitando que os diferentes tipos de competências técnicas e comportamentais desejados pela Instituição sejam mensurados nos candidatos em momento distintos.

As duas etapas deverão estar previstas no edital de lançamento do concurso, que também deverá explicitar em seu texto a realização mediante os preceitos da gestão por competências, citando as legislações pertinentes, bem como todas as particularidades pertinentes.

A primeira, de caráter eliminatório, deverá contar com prova objetiva. Em um primeiro momento, suas questões de múltipla escolha não precisam estar ajustadas à gestão por competências e poderão aferir apenas conhecimentos e ser elaboradas conforme até então. O diferencial na elaboração das questões, nesse primeiro concurso piloto, ficaria por conta do perfil do cargo informado à banca, elaborado conforme os preceitos da gestão por competências, com informações advindas do planejamento das estratégias, do mapeamento piloto de competências e do estudo piloto dos perfis do assistente em administração.

Com isso, será possível avaliar como um perfil de cargo de STAE elaborado conforme os preceitos da GPC afetaria a elaboração das questões da prova e a escolha dos conteúdos programáticos.

A segunda etapa, agora com um número reduzido de participantes e de caráter eliminatório e classificatório, buscaria aferir conhecimentos, habilidades e atitudes por meio de uma prova prática de digitação de um documento nos padrões da redação oficial e de uma redação, também digitada, sobre situações de trabalho comuns no exercício do cargo. Essa etapa seria encerrada com a prova de títulos, classificatória.

Após o encerramento desse concurso piloto, recomenda-se que a análise dos currículos e a entrevista para lotação dos candidatos aprovados sejam conduzidas com a participação de um ou mais servidor do cargo Psicólogo Organizacional, devidamente capacitado sobre GPC.

5 CONCLUSÃO

O quinto capítulo está dividido em duas seções e conclui essa dissertação tecendo considerações finais a respeito da pesquisa a partir da recapitulação de seus objetivos e recomendando trabalhos futuros, com temáticas relacionadas às dificuldades identificadas pela pesquisa.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conjuntura de adaptação à nova realidade da administração pública, o Governo Federal escolheu a capacitação por competências para nortear seus processos de capacitação de pessoal, de modo a desenvolver seus servidores para melhor corresponder às demandas da sociedade por mais eficiência na prestação de serviços públicos (PIRES *et al.*, 2005).

Em fevereiro de 2006, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) foi instituída com a publicação do Decreto n.º 5.707. Dentre as ações previstas para viabilizar a capacitação dos servidores por competências, estava a adoção do sistema de gestão por competências por todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

Ao examinar como acontecem os concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) na UFSC (objetivo A¹⁶), os resultados apontaram para concursos públicos não realizados por competências.

Ao investigar a percepção dos Diretores quanto aos concursos públicos para admissão de STAEs, em busca de facilidades, dificuldades e obstáculos da adequação à GPC (objetivo B¹⁷), foi constatado que apesar da não adequação dos concursos investigados à GPC, todas as equipes responsáveis trabalharam empiricamente com alguns dos preceitos do recrutamento e seleção por competências, desenvolvendo estratégias personalizadas que buscavam driblar as dificuldades

¹⁶a) Examinar como acontecem os concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) na UFSC.

¹⁷ b) Investigar a percepção dos Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da UFSC, entre os anos de 2006 a 2016, quanto aos concursos públicos para admissão de STAEs, em busca de facilidades, dificuldades e obstáculos da adequação à GPC.

impostas pela descrição do cargo de assistente em administração e pela legislação que regulamenta os concursos públicos.

A partir da análise de dados obtidos por meio de coleta direta e indireta, foi possível constatar que essas equipes buscavam recrutar e selecionar STAEs com determinado perfil, necessário à Instituição à época, apesar das consequências da não adoção da gestão por competências e das dificuldades impostas pelas descrições de cargo conforme o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) (BRASIL, 2005),

Destaca-se uma forte presença do Gabinete da Reitoria na gestão da professora Roselane Neckel (2012-2016), citado 12 vezes em uma única entrevista, que ficou evidente nas transcrições das entrevistas de seus dois Diretores. O Gabinete apareceu como mais centralizador do que nas duas gestões anteriores pesquisadas e o estudo do organograma durante essa gestão da UFSC, que transformou a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social em Secretaria de Gestão de Pessoas, sugere menor autonomia desse Órgão Executivo Central, reforçando os achados que o posicionavam suas ações como dependentes das decisões do Gabinete.

A partir das falas dos quatro Diretores entrevistados,¹⁸ surgiu a necessidade de se pesquisar a parceria entre a Gestão de Pessoas da UFSC e a equipe da Comissão Permanente de Vestibular (COPERVE) e ficou evidente que ela teve diferentes conduções ao longo da década investigada, o que a entrevista com o gestor da COPERVE, da qual o seguinte trecho, confirmou:

A COPERVE é muito respeitada e valorizada institucionalmente, então isso levou a uma vantagem no sentido de que quando era pra sair concurso, tudo, a gente dizia ‘olha, isso pode dar problema’. Quando chegava alguma coisa, na atual gestão, ‘será que isso não é um risco’?... [...] Isso levou a algumas vantagens, de nos ouvirem um pouco naquilo que era possível, mas como foi uma administração que passou por quatro (*Diretores do DDP*) pessoas, isso dificultou

¹⁸Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC que houvessem assinado editais de concursos para STAEs do cargo assistente em administração de fevereiro de 2006 a fevereiro de 2016 e Diretores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFSC da última gestão da administração central (2012 a 2016).

muito. Por que quando a gente começava a criar algum vínculo que poderia crescer um pouquinho... poxa, desmoronava. Tanto assim, que foi colocada uma professora como Coordenadora de Concursos aqui dentro da COPERVE, a Reitora pediu que ela assumisse porque criou uma Coordenadoria de Concursos pra fazer uma ponte SEGESP/COPERVE. Só que pra fazer essa ponte, não adianta ter uma figura de um Coordenador se não tiver um trabalho que realmente dê autonomia, só o título... Então nós tínhamos uma parceria muito mais forte em gestões passadas sem ter o cargo de Coordenador. Por que daí a equipe, os coordenadores da COPERVE assumiam e os diretores do DDPP assumiam, não adianta ter o coordenador se quem tem que executar não estiver afinado. Então foi uma sementinha plantada com uma boa intenção, mas que não surtiu frutos como se esperava. A gente pensou que fosse resgatar... Por que, assim, encontrar no campus e dizer ‘olha, tá vindo concurso grande por aí’... Sim, mas quando vão nos passar isso? O que que a gente tem que discutir? Isso a gente sentiu que ficou distante, sabe? Não foi uma coisa assim como... A gente muito mais tinha que dizer ‘nós vamos chamar a banca quando?’. Não adianta chamar a banca quando o edital tá na rua, porque daí o programa tá (*na rua*) (G1).

As entrevistas realizadas não apontaram ações previstas e/ou já realizadas para a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC (objetivo específico C¹⁹) e na análise documental, apenas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do quinquênio 2015-2019 (UFSC, 2014) foram identificados como ações previstas, um objetivo de adoção da GPC – n.º 24, “propor diretrizes a fim de possibilitar o programa de gestão por competências para os servidores técnico-administrativos” (UFSC, 2014, p. 48) – e uma meta para a capacitação de STAEs – “propor diretrizes a fim de

¹⁹ c) Analisar ações previstas e/ou já realizadas para a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC

possibilitar a implementação da gestão por competências na capacitação” (UFSC, 2014, p. 81).

A UFSC não institucionalizou a adoção da gestão por competências como sistema de gestão de pessoas ou para guiar ações de capacitações, conforme estipulado pelo Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006), medidas que ainda seguem como metas a cumprir, como informa a leitura do PDI para o quinquênio 2015-2019 (UFSC, 2014).

Diante das conclusões finais da análise dos dados, para cumprir com o quarto objetivo²⁰, foram feitas recomendações e propostas de modo a apoiar a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC.

Todavia, em virtude da ausência de institucionalizada da adoção da gestão por competências (conforme as limitações dessa pesquisa), foi necessário aumentar o escopo das recomendações e das propostas, de modo a propor alternativas de ações para apoiar a realização da formulação de estratégias e do mapeamento de competências. Com isso, as recomendações e propostas sobre ações de recrutamento e seleção tiveram um direcionamento menos específico em relação às técnicas de recrutamento e de seleção por competências.

O Quadro 12 apresenta um resumo das principais dessas recomendações e propostas.

Quadro 12: Resumo das recomendações e propostas

(continua)

	Recomendações	Propostas
Formulação de estratégias	Ações de capacitação sobre GPC e planejamento estratégico para gestores setoriais.	Encontro presencial para tratar especificamente sobre gestão por competências: PRODEGESP e gestores dos demais Órgãos Executivos Centrais.
	Oferta sistemática de cursos (distintos) de capacitação sobre GPC e planejamento para servidores docentes e técnicos.	Criar um grupo de trabalho GT PDI/UFSC com dedicação exclusiva.
	Acesso a capacitações nacionais sobre GPC e planejamento para servidores da PRODEGESP e da Secretaria de Planejamento e Orçamento.	Trabalhar a comunicação a respeito da adoção da GPC.

²⁰ d) Propor alternativas de ação que visem a apoiar a adequação dos concursos públicos para admissão de STAEs por competências na UFSC.

(conclusão)

Mapeamento	Adotar e institucionalizar o sistema completo de GPC na UFSC.	Mapeamento piloto do cargo de assistente em administração.
	Realizar o mapeamento de competências de todos os cargos técnicos em todos os campi da Instituição.	Elaboração de um manual de mapeamento de competências.
	Capacitar os servidores da PRODEGESP; Grupo de estudos sobre GPC para os servidores da PRODEGESP.	Estudo dos perfis de atividades: cada lotação pesquisada.
	Realizar o estudo em todas as unidades de todos os campi da UFSC.	
Captção de servidores	Realizar as etapas de formulação de estratégias e de mapeamento de competências (organizacionais, setoriais e individuais).	
	Concurso piloto para captar assistentes em administração por competências.	
	Análise dos currículos e entrevista para lotação dos candidatos aprovados: Psicólogo Organizacional devidamente capacitado sobre GPC.	

Fonte: elaborado pela autora.

Após percorrer os três primeiros objetivos específicos para cumprir com o objetivo geral de ‘analisar a realidade de adequação dos concursos públicos para a admissão de servidores técnico-administrativos em educação (STAEs) à gestão por competências (GPC) na UFSC’ para responder à pergunta de pesquisa ‘Como está acontecendo a adequação dos concursos públicos para admissão de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina?’, os resultados desta investigação científica concluem que, decorrida uma década da publicação da PNDP, a adequação à gestão por competências determinada pelo Decreto n.º 5.707/06 não foi realizada em nenhum dos subprocessos da gestão de pessoas da UFSC.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As recomendações para trabalhos futuros foram tecidas a partir da necessidade identificada de aprofundamento em alguns temas, explicitada ao longo da realização da pesquisa.

Quanto à formulação de estratégias, recomenda-se que sejam desenvolvidas pesquisas específicas sobre planejamento estratégico institucional na UFSC, relacionados com seus Planos de Desenvolvimento Institucional ou não, de modo a se estudar cientificamente o fenômeno, buscando respostas que envolvam fatores de sucesso e fracasso em sua elaboração, implementação e execução.

Quanto à adoção da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), recomenda-se que sejam realizados estudos de caso do tipo multicasos e comparativos, envolvendo IFES de Santa Catarina, de outros Estados e de outras regiões do Brasil, de modo a se montar um quadro da adequação de todas as IFES ao sistema de gestão por competências e para verificar se há diferenças entre as Instituições (universidades federais *versus* institutos federais), particularidades regionais, interferências culturais etc.

Quanto à captação por competências, recomenda-se que sejam elaboradas pesquisas junto à Universidade Federal do Pará, pois essa Instituição realizou o mapeamento de competências individuais de seus STAEs e dois concursos públicos por competências (o primeiro para os cargos de Administrador, Psicólogo Clínico e Psicólogo Educacional e o segundo, para os cargos de Assistente em Administração e Secretário-Executivo).

Quanto à lotação dos novos servidores admitidos, recomenda-se que sejam realizados estudos a respeito da possibilidade de como se continuar o processo seletivo ao longo do estágio probatório, de modo a capacitar e desenvolver os novos servidores por competências ao longo desse período, resultando em uma avaliação por competências que possibilite à Instituição exonerar os servidores que forem considerados inaptos.

REFERÊNCIAS

ALLES, M. **Selección por Competencias**. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGUE, S. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

_____. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. Gestão por competência: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Constituição (1988). Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da administração pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividade a cargo do distrito federal e dá outras providências. **D.O. eletrônico** de 5 de jun. 1998, p. 1 Disponível em: <<http://migre.me/rb1XC>>. Acesso em: 14 de ago. 2015.

_____. Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes, para a reforma administrativa, e da outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Suplemento. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 24 de abr. 2016.

_____. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3. Disponível em: <<http://migre.me/tssLA>>. Acesso em: 7 de abr. 2016.

_____. Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006b. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 10 mai. 2006. Seção 1, p. 6. Disponível em: < <http://migre.me/tAhCO>>. Acesso em: 22 de abr. 2016.

_____. Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Seção 1, p. 7. Disponível em: < <http://migre.me/tzHXt>>. Acesso em: 21 de abr. 2016.

BRASIL. Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 ago. 2009. Seção 1, p. 4. Disponível em: < <http://migre.me/tssol>>. Acesso em: 7 de abr. 2016.

_____. Decreto n.º 7.308, de 22 de setembro de 2010. Altera o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, no tocante à realização de avaliações psicológicas em concurso público. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 set. 2010. Seção 1, p. 10. Disponível em: < <http://migre.me/tssry> >. Acesso em: 7 de abr. 2016.

_____. Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21/12/1960. Seção 1, p. 16173. Disponível em: < <http://migre.me/prFIw>>. Acesso em: 28 de jan. 2015.

_____. Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação da Universidade e Escolas Técnicas Federais. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24/8/1965. Seção 1, p. 8554. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

_____. Lei n.º 8.112, de 11 de novembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos federais. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Seção 1, p. 1. Disponível em: < <http://migre.me/rbbNi>> . Acesso em: 14 de ago. 2015.

BRASIL. Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Seção 1, p. 1. Disponível em: <<http://migre.me/prGab>>. Acesso em: 30 de jan. 2015.

_____. Ministério da Educação. **Ofício Circular n.º 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**, de 28 de novembro de 2005a. Disponível em: <<http://migre.me/txewQ>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria n.º 450, de 6 de novembro de 2002. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 nov. 2002. Disponível em <<http://migre.me/tsmN5>>. Acesso em: 7 de abr. de 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria n.º 208, de 25 de julho de 2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 jul. 2006a. Disponível em <<http://migre.me/mmanL>>. Acesso em: 28 de jan. de 2015.

CARBONE, P. P *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. **C. Recrutamento e seleção por competências**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. (Cademp).

CEITIL, M. (Org.) **Gestão e Desenvolvimento de Competências**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2006.

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

CRESWELL, J.W. **Research design**: Qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage Publicatios, Inc., 1994.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. Tradução técnica e glossário Francisco G. Heidmann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed., 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, A. FLEURY, M. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 183-196. 2001. Disponível em: <<http://migre.me/tvvSi>>. Acesso em: 14 de abr. 2015.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GASKELL, G. Capítulo 3. Entrevistas individuais e grupais. p. 64-88. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2007.

JUNIOR, E. B.; SINACHI, R. Capítulo 3. Gestão por competências: da teoria para a prática. p. 55-89. In: LEME, R. (Org.) **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEAL, F. G. **Competências secretarias requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014. 209 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Análise das Avaliações dos Concursos Públicos Realizados pelas IFES para o Cargo de Secretário-Executivo sob a Ótica da Gestão por Competência. **Revista de Ciências da Administração**, [S.l.], p. 191 - 207, dez. 2014. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<http://migre.me/ptuF2>>. Acesso em: 14 de abr. 2015.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. (Org.) **Gestão por Competências no Setor Público**. 1., 1 reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LÓPEZ, J. **Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos**. Madri: Pearson Educación S.A., 2005.

MARE. (Ministério da Administração e Reforma do Estado). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Disponível em: <<http://migre.me/qWA6t>>. Acesso em: 27 de jul. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, C. A. **Análise do processo de implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. 168 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo das universidades brasileiras. **Revista Alcance**, Itajaí, v.12, n.3, p.373-389, set./dez.2005. Trimestral. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236/222>>. Acesso em: 29 de jun. 2016.

_____. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, Curitiba, PR, v. 2, n.º 1, p. 12-26, jan./dez. 2014. Anual. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=14749&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em: 24 de abr. 2016.

MONTEIRO, R. Talentos: busca e retenção. p. 115-128. In: MARRAS, J. P. (Org.) **Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**. v. 3 Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, 1997. Disponível em < <http://migre.me/pohr6>> Acesso em 27 de jan. 2015.

PIRES, A. *et al.* **Gestão por competência em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROSSATO, M.; CAVALCANTE, M. (2002). **Metodologia de mapeamento da competência dos colaboradores**. In: Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento, 2002, Curitiba.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

_____. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RAMOS, E.; BENTO, S. Capítulo 5. As competências: quando e como surgiram. p. 86-118 In: CEITIL, M. (Org.) **Gestão e Desenvolvimento de Competências**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2006.

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

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. P. Escalas de competências: instrumentos para a gestão de carreiras transversais. In: **Congresso Consad de Gestão Pública**, 8., 2015, Brasília. CD-ROM.

SANTOS, P. Introdução. p. X-XVI. In: LEME, R. (Org.) **Gestão por Competências no Setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

STAKE, R. E. Capítulo 17. Qualitative Case Studies. p.443-466. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (Org.). **The SAGE Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed., 21. reimp. São Paulo: Atlas, 1987.

UFPA. **Edital n.º 72/2015/UFPA**, de 11 de maio de 2015. Grade da prova de redação em língua portuguesa – nível D, do concurso público para o provimento de cargos da Carreira de Técnico-Administrativo em Educação do quadro de pessoal da Universidade Federal do Pará. Disponível em: <<http://migre.me/u7hD2>>. Acesso em: 9 de jun. 2016.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI UFSC 2010-2014**. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Florianópolis. UFSC, 2009. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/pdi-2010-2014/>>. Acesso em: 5 de abr. 2016.

_____. **Edital n.º 91/DDPP/2011**, de 7 de junho de 2011. Torna pública a complementação do Edital n.º 080/DDPP/2011. Disponível em: <<http://migre.me/u7hr2>>. Acesso em 16 de mai. 2016

_____. **Edital n.º 35/DDPP/2012**, de 23 de fevereiro de 2012. Concurso público para provimento de cargos da carreira técnico-administrativa em educação da UFSC. Disponível em: <<http://migre.me/u7hGV>>. Acesso em 20 de abr. 2016.

_____. **Apresentação**. Secretaria de Gestão de Pessoas. Florianópolis. UFSC, 2012a. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 26 de abr. 2016.

_____. **Departamento de Desenvolvimento de Pessoas**. Secretaria de Gestão de Pessoas. Florianópolis. UFSC, 2012b. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/ddpp/>>. Acesso em 26 de abr. 2016.

_____. **Carta de serviços ao cidadão**: Secretaria de Planejamento e Finanças. Comissão de Elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2013. Disponível em: <<http://migre.me/tDCKe>>. Acesso em: 25 de abr. 2016.

_____. **Edital n.º 255/DDP/2013**, de 1 de outubro de 2013. Torna pública a complementação do Edital n.º. 252/DDP/2013. Disponível em: <<http://migre.me/u7i06>>. Acesso em 20 de abr. 2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI UFSC 2015-2019**. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Florianópolis. UFSC, 2014. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/pdi-2015-2019/>>. Acesso em: 5 de abr. 2016.

_____. **Estrutura**: A UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. UFSC, 2016. Disponível em: <www.estrutura.ufsc.br>. Acesso em: 26 de abr. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 2. tiragem. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

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

APÊNDICE A - Legislações que dispõem sobre realização de concursos públicos

(continua)

Legislação	Disposição
Constituição Federal (BRASIL, 1988)	“Art. 37º. A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.”
Lei n.º 8.112/1990 (BRASIL, 1990).	“Art. 11º. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira [...]”.
Portaria n.º 450/2002/MPOG (BRASIL, 2002)	“Art. 9º Os concursos serão de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizados em duas etapas, conforme dispuser as regras de provimento dos Cargos ou dos Empregos Públicos. Art. 10. A primeira etapa do concurso público poderá ser composta de uma ou mais fases, sendo constituída de prova de conhecimentos gerais e específicos, de caráter eliminatório e classificatório, e poderá incluir avaliação de títulos, de caráter apenas classificatório. Parágrafo único. Sempre que houver previsão legal, haverá, ainda na primeira etapa, a realização de exames psicotécnicos, prova de esforço físico e outros, para seleção de candidatos aos cargos ou empregos públicos cujas atribuições justifiquem tais exigências. Art. 11. No caso de concursos públicos realizados em duas etapas, a segunda será constituída de curso ou programa de formação, de caráter eliminatório, podendo, desde que previsto nos instrumentos reguladores do concurso, ser, também, classificatória”.

(conclusão)

Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005).	Art. 9º [...] “§ 1º O concurso referido no caput deste artigo poderá ser realizado por áreas de especialização, organizado em 1 (uma) ou mais fases, bem como incluir curso de formação, conforme dispuser o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira”.
Decreto nº 6.944/2009 (BRASIL, 2009).	Art. 13. O concurso público será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuser a lei ou o regulamento do respectivo plano de carreira. § 1º Quando houver prova de títulos, a apresentação destes deverá ocorrer em data a ser estabelecida no edital, sempre posterior à da inscrição no concurso, ressalvada disposição diversa em lei. § 2º A prova de títulos deverá ser realizada como etapa posterior à prova escrita e somente apresentarão os títulos os candidatos aprovados nas etapas anteriores ou que tiverem inscrição aceita no certame. § 3º Havendo prova oral ou defesa de memorial, deverá ser realizada em sessão pública e gravada para efeito de registro e avaliação. § 4º A realização de provas de aptidão física exige a indicação no edital do tipo de prova, das técnicas admitidas e do desempenho mínimo para classificação. § 5º No caso das provas de conhecimentos práticos específicos, deverá haver indicação dos instrumentos, aparelhos ou das técnicas a serem utilizadas, bem como da metodologia de aferição para avaliação dos candidatos. § 6º É admitido, observados os critérios estabelecidos no edital de abertura do concurso, o condicionamento da aprovação em determinada etapa à, simultaneamente, obtenção de nota mínima e obtenção de classificação mínima na etapa. § 7º No caso da realização do concurso em duas etapas, a segunda será constituída de curso ou programa de formação, de caráter eliminatório e classificatório, ressalvada disposição diversa em lei específica.
Decreto n.º 7.308/2010 (BRASIL, 2010).	Art. 14. [...] § 3º Os requisitos psicológicos para o desempenho no cargo deverão ser estabelecidos previamente, por meio de estudo científico das atribuições e responsabilidades dos cargos, descrição detalhada das atividades e tarefas, identificação dos conhecimentos, habilidades e características pessoais necessários para sua execução e identificação de características restritivas ou impeditivas para o cargo.

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B – Entrevista com as chefias de gestão de pessoas dos processos seletivos realizados de 2006 a 2012 na UFSC.

Instrumento de Pesquisa do Projeto de Pesquisa de Dissertação:

Recrutamento e Seleção por Competências: um estudo da adequação dos concursos de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências nas universidades federais de Santa Catarina.

A) Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006) e Gestão por Competências

- 1) Você conhece o Decreto n.º 5.707, de 2006?
- 2) Em caso positivo, em sua visão como gestor(a) do Departamento de Gestão de Pessoas, quais seriam os principais pontos do Decreto que as universidades federais deveriam atender?
- 3) Você conhece a tecnologia administrativa denominada de Gestão por Competências (GPC)?
- 4) Durante sua gestão, a GPC foi implementada de algum modo em sua Instituição?
- 5) Em caso positivo, qual/quais 157dentifica157s/s foram utilizados (captação, desenvolvimento/capacitação, acompanhamento/avaliação e retribuição)?
- 6) Você saberia responder como isso foi realizado?
- 7) Durante sua gestão, adequar os processos seletivos de servidores à GPC era uma meta da sua Instituição? Sim = 8 / Não = 10
- 8) Em caso positivo, foi realizada alguma ação nesse sentido? Qual ou quais (Exemplo: comissão para estudar a GPC etc.)?

9) Você poderia explicar as estratégias utilizadas, bem como as facilidades e dificuldades no processo?

10) Em caso negativo, você saberia responder por que não?

11) Quais as dificuldades levaram a não implementação da GPC na gestão de pessoas em sua Instituição?

12) Em caso negativo, como ocorriam os processos de recrutamento e seleção de novos servidores técnico-administrativos?

13) Que resoluções, tecnologias administrativas e normativas eram utilizadas para a realização dos concursos?

14) Existiam deficiências no processo? Quais?

B) Planejamento Estratégico: Segundo Brandão e Bahry (2005), o sistema de gestão por competências é iniciado com a formulação da estratégia da organização, seguido da definição dos indicadores de desempenho a serem adotados e das metas organizacionais, elaboradas com base nos objetivos definidos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento e instrumento de planejamento, a ser considerado dentro da gestão estratégica, que caracteriza a identidade institucional e em que estão definidas sua missão e visão de futuro bem como as estratégias, diretrizes e políticas a serem seguidas para o alcance de seus objetivos e metas. É baseado na Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, e possui um quinquênio como vigência.

15) Durante sua gestão, sua Instituição realizou Planejamento Estratégico (PE)?

16) Em caso positivo, ele previa a adoção da ferramenta administrativa GPC para a gestão de pessoas?

17) Durante sua gestão, a GPC estava contemplada de algum modo no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de sua Instituição? Sim: 17 / Não: 24

18) Em caso positivo, ele previa a adoção da ferramenta administrativa GPC para sua gestão de pessoas?

- 19) Como?
 - 20) Essa adoção foi realizada?
 - 21) Em caso positivo, de que forma?
 - 22) Havia uma previsão de duração (Por ex.: Apenas para aquele PDI/PE?)
 - 23) Quais as facilidades e dificuldades para sua adoção?
 - 24) Houve avaliação dos resultados? Se sim, quais foram?
- 25) Em caso negativo, considerando que a GPC não estava contemplada/prevista de nenhum modo no PDI de sua Instituição, mas caso ela tenha sido realizada de algum modo na gestão de pessoas, de que forma essa falta de alinhamento com um Planejamento Estratégico influenciou?

C) Mapeamento: O encadeamento do processo de adoção da GPC posterior ao Planejamento Estratégico demanda a realização de um mapeamento de competências individuais e organizacionais disponíveis na Instituição. Ele servirá para identificar as lacunas de competências e possibilitará a realização de ações de recrutamento, de seleção e/ou de capacitação/formação com base nesse diagnóstico (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

- 26) Em sua gestão, a Instituição realizou o mapeamento de competências organizacionais e individuais? Sim: 27 / Não: 39
- 27) Em caso positivo, com qual finalidade (capacitação, recrutamento, seleção)?
- 28) Como ele foi realizado? Baseado em qual fundamentação teórica? Foi utilizado algum modelo em específico?
- 29) Para qual/quais cargo/s?
- 30) Quais as dificuldades encontradas na realização do mapeamento?
- 31) O que foi feito para identificar-las?
- 32) Os resultados do mapeamento foram utilizados para recrutar e selecionar novos servidores?

- 33) Em caso positivo, de que forma?
- 34) Qual a diferença em comparação aos concursos anteriores?
- 35) Os resultados do mapeamento foram utilizados em processos seletivos internos da Instituição?
- 36) Em caso positivo, de que forma?
- 37) Qual a diferença em comparação aos processos seletivos internos anteriores?
- 38) Em caso negativo para as perguntas 32/35, por que não?
- 39) Em caso negativo (pergunta 26), havia previsão de sua realização?
- 40) Por que não foi feito o mapeamento de competências organizacionais e individuais?
- 41) Você sabe dizer se as gestões posteriores têm feito algo neste sentido desde então?
- 42) Especificamente sobre as competências organizacionais de sua Instituição e considerando que mesmo que não tenham sido definidas em um PE e que não tenha sido realizado um mapeamento, quais você acredita existir?
- 43) Em sua gestão, elas foram levadas em consideração na realização de concursos para servidores técnico-administrativos em educação?
- D) Recrutamento**
- 44) Durante sua gestão, como era verificada a necessidade de contratação de novos servidores técnico-administrativos em educação?
- 45) Que informações eram levadas em conta (legislação/descrição dos cargos/necessidades levantadas de contratação pela Instituição)?
- 46) Como eram montados os editais?
- 47) Como eram escolhidos os conteúdos do Conteúdo Programático? Quem decidia isso?
- 48) Que cuidados em relação à legislação e à realização do concurso eram tomados?

49) Durante sua gestão, sua Instituição realizou processos de recrutamento interno ou externo de acordo com os preceitos da GPC para o cargo de assistente em administração? Sim: 50 / Não: 57

50) Em caso positivo, como aconteceu a adequação do/s edital/ais à GPC?

51) Que cuidados foram tomados?

52) Quais as dificuldades encontradas?

53) Houve participação de assistentes em administração na escolha do Conteúdo Programático? Se sim, como ocorreu? Se não, por que não?

54) Após a realização do concurso com Recrutamento por GPC, foi feito algum tipo de análise dos resultados para avaliar se houve diferença no perfil dos candidatos inscritos em relação aos concursos anteriores?

55) Em caso positivo, o que se percebeu de diferente em relação aos recrutamentos anteriores?

56) Os resultados levaram à verificação de consistências/inconsistências no processo por GPC e, posteriormente, à elaboração de ajustes/adequações em concursos futuros?

57) Se não houve adequação dos recrutamentos à GPC, por que não?

58) Após o término do concurso sem adequação à GPC, era realizada alguma reunião para verificar consistências/inconsistências no processo de recrutamento? E visando ajustes/adequações em concursos futuros?

E) Seleção

59) Durante sua gestão, sua Instituição realizou processos de seleção de acordo com os preceitos da GPC para o cargo de assistente em administração? Sim: 60 / Não: 78

60) Em caso positivo, quais os cuidados adotados na adoção da GPC?

61) Algo mudou em relação ao perfil desejado dos candidatos?
O que?

62) Como aconteceu a adequação das provas à GPC?

63) Na elaboração das provas, as habilidades e atitudes necessárias ao cargo foram levadas em conta? De que forma?

64) Como as questões pretenderam identificar as (redação, enunciados com contexto, provas práticas)?

65) Como foram escolhidos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao cargo? Obedecendo a quais critérios?

66) Ao final do processo, foi constatado que as questões elaboradas sob os preceitos da GPC de fato mediram o CHA, ou apenas os conhecimentos?

67) Houve participação de assistentes em administração na elaboração das questões?

68) Houve participação de servidores dos setores requisitantes das vagas?

69) Em caso positivo para as perguntas 67/68, como os servidores participaram? O que era exigido deles em termos de conhecimentos/teoria?

70) Em caso negativo para as perguntas 67/68, por que não?

71) Após a realização do concurso, foi feito algum tipo de análise dos resultados para avaliar se houve diferença no perfil dos candidatos aprovados em relação aos candidatos aprovados nos concursos anteriores?

72) Em caso positivo, qual o resultado?

73) Em caso negativo, por que não foi feita nenhuma análise nesse sentido?

74) Em geral, quais as dificuldades encontradas na adequação/realização do concurso por GPC?

75) Foi feito algo para identificar as nos próximos concursos?
De que forma?

76) Após o término do concurso, foi realizada alguma reunião para verificar consistências/inconsistências no processo de seleção por GPC? E visando ajustes/adequações em concursos futuros?

77) Se não houve adequação das seleções à GPC, como eram realizados os processos de seleção em sua Instituição durante sua gestão?

- 78) Como foram elaboradas as provas?
- 79) Com base em quê? Legislação? Descrição do cargo?
- 80) Como foram escolhidos os conhecimentos necessários? Obedecendo a quais critérios?
- 81) Houve participação de assistentes em administração na elaboração das questões?
- 82) Houve participação de servidores dos setores requisitantes das vagas?
- 83) Em caso positivo para as perguntas 81/82, como os servidores participaram? O que era exigido deles em termos de conhecimentos/teoria?
- 84) Em caso negativo para as perguntas 81/82, por que não?
- 85) Como era feita a alocação dos novos assistentes em administração contratados?
- 86) Após o término do concurso sem adequação à GPC, era realizada alguma reunião para verificar consistências/inconsistências no processo de seleção? E visando ajustes/adequações em concursos futuros?
- 87) Enquanto gestor de um Departamento de Pessoas, você recebeu algum tipo de capacitação específica sobre gestão de pessoas? E sobre Gestão por Competências? E alguma capacitação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)? Como avalia?
- 88) Durante sua gestão, em caso de dúvidas, quem as sanava?
- 89) Sua Instituição realizava algum tipo de *benchmarking* (comparação com outras Instituições públicas ou mesmo privadas) na área de gestão de pessoas?
- 90) Você conhece alguma Universidade Federal Brasileira que realize Recrutamento e Seleção por Competências para servidores técnico-administrativos em educação?

Referências:

BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. Gestão por competência: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3.

APÊNDICE C – Entrevista com as chefias de gestão de pessoas dos processos seletivos realizados de 2012 a 2016 na UFSC.

Instrumento de Pesquisa do Projeto de Pesquisa de Dissertação:

Recrutamento e Seleção por Competências: um estudo da adequação dos concursos de servidores técnico-administrativos em educação à gestão por competências nas universidades federais de Santa Catarina.

A) Decreto n.º 5.707/06 (BRASIL, 2006) e Gestão por Competências

- 1) Você conhece o Decreto n.º 5.707, de 2006?
- 2) Em caso positivo, em sua visão como gestor(a) do Departamento de Gestão de Pessoas, quais seriam os principais pontos do Decreto que as universidades federais deveriam atender?
- 3) Você conhece a tecnologia administrativa denominada de Gestão por Competências (GPC)?
- 4) Durante sua gestão, a GPC foi implementada de algum modo em sua Instituição?
- 5) Em caso positivo, qual/quais 164dentifica164s/s foram utilizados (captação, desenvolvimento/capacitação, acompanhamento/avaliação e retribuição)?
- 6) Você saberia responder como isso foi realizado?
- 7) Durante sua gestão, adequar os processos seletivos de servidores à GPC é uma meta da sua Instituição? Sim = 8 / Não = 10
- 8) Em caso positivo, foi realizada alguma ação nesse sentido? Qual ou quais (Exemplo: comissão para estudar a GPC etc.)?
- 9) Você poderia explicar as estratégias utilizadas, bem como as facilidades e dificuldades no processo?
- 10) Em caso negativo, você saberia responder por que não?
- 11) Quais as dificuldades levaram a não implementação da GPC na gestão de pessoas em sua Instituição?
- 12) Em caso negativo, como ocorrem os processos de recrutamento e seleção de novos servidores técnico-administrativos?

13) Que resoluções, tecnologias administrativas e normativas são utilizadas para a realização dos concursos?

14) Existem deficiências no processo? Quais?

B) Planejamento Estratégico: Segundo Brandão e Bahry (2005), o sistema de gestão por competências é iniciado com a formulação da estratégia da organização, seguido da definição dos indicadores de desempenho a serem adotados e das metas organizacionais, elaboradas com base nos objetivos definidos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento e instrumento de planejamento, a ser considerado dentro da gestão estratégica, que caracteriza a identidade institucional e em que estão definidas sua missão e visão de futuro bem como as estratégias, diretrizes e políticas a serem seguidas para o alcance de seus objetivos e metas. É baseado na Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, e possui um quinquênio como vigência.

15) Durante sua gestão, sua Instituição realizou Planejamento Estratégico (PE)?

16) Em caso positivo, ele prevê a adoção da ferramenta administrativa GPC para a gestão de pessoas?

17) Durante sua gestão, a GPC está contemplada de algum modo no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de sua Instituição? Sim: 17 / Não: 24

18) Em caso positivo, ele prevê a adoção da ferramenta administrativa GPC para sua gestão de pessoas?

19) Como?

20) Essa adoção foi realizada?

21) Em caso positivo, de que forma?

22) Há uma previsão de duração (Por ex.: Apenas para aquele PDI/PE)?

23) Quais as facilidades e dificuldades para sua adoção?

24) Há avaliação dos resultados? Se sim, quais?

25) Em caso negativo, considerando que a GPC não está contemplada/prevista de nenhum modo no PDI de sua Instituição, mas caso ela venha sendo realizada de algum modo na gestão de pessoas, de

que forma essa falta de alinhamento com um Planejamento Estratégico influencia?

C) Mapeamento: O encadeamento do processo de adoção da GPC posterior ao Planejamento Estratégico demanda a realização de um mapeamento de competências individuais e organizacionais disponíveis na Instituição. Ele servirá para identificar as lacunas de competências e possibilitará a realização de ações de recrutamento, de seleção e/ou de capacitação/formação com base nesse diagnóstico (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

26) Em sua gestão, a Instituição realizou/está realizando o mapeamento de competências organizacionais e individuais? Sim: 27 / Não: 39

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

28) Como ele vem sendo realizado? Baseado em qual fundamentação teórica? Está sendo utilizado algum modelo em específico?

29) Para qual/quais cargo/s?

30) Quais as dificuldades encontradas na realização do mapeamento?

31) O que está sendo feito para 166identi-las?

32) Os resultados do mapeamento são utilizados para recrutar e selecionar novos servidores?

33) Em caso positivo, de que forma?

34) Qual a diferença em comparação aos concursos anteriores?

35) Os resultados do mapeamento são utilizados em processos seletivos internos da Instituição?

36) Em caso positivo, de que forma?

37) Qual a diferença em comparação aos processos seletivos internos anteriores?

38) Em caso negativo para as perguntas 32/35, por que não?

39) Em caso negativo (pergunta 26), há previsão de sua realização?

40) Por que não foi feito o mapeamento de competências organizacionais e individuais?

41) Você sabe dizer se as gestões anteriores fizeram algo nesse sentido?

42) Especificamente sobre as competências organizacionais de sua Instituição e considerando que mesmo que não tenham sido definidas em um PE e que não tenha sido realizado um mapeamento, quais você acredita existir?

43) Em sua gestão, elas são levadas em consideração na realização de concursos para servidores técnico-administrativos em educação?

D) Recrutamento

44) Durante sua gestão, como é verificada a necessidade de contratação de novos servidores técnico-administrativos em educação?

45) Que informações são levadas em conta (legislação/descrição dos cargos/necessidades levantadas de contratação pela Instituição)?

46) Como são montados os editais?

47) Como são escolhidos os conteúdos do Conteúdo Programático? Quem decide isso?

48) Que cuidados em relação à legislação e à realização do concurso são tomados?

49) Durante sua gestão, sua Instituição realiza/ou processos de recrutamento interno ou externo de acordo com os preceitos da GPC para o cargo de assistente em administração? Sim: 50 / Não: 57

50) Em caso positivo, como acontece a adequação do/s edital/ais à GPC?

51) Que cuidados são tomados?

52) Quais as dificuldades encontradas?

53) Há participação de assistentes em administração na escolha do Conteúdo Programático? Se sim, como ocorreu? Se não, por que não?

54) Após a realização do concurso com Recrutamento por GPC, é feito algum tipo de análise dos resultados para avaliar se houve diferença no perfil dos candidatos inscritos em relação aos concursos anteriores?

55) Em caso positivo, o que se percebe de diferente em relação aos recrutamentos anteriores?

56) Os resultados levaram à verificação de consistências/inconsistências no processo por GPC e, posteriormente, à elaboração de ajustes/adequações em concursos futuros?

57) Se não houve adequação dos recrutamentos à GPC, por que não?

58) Após o término do concurso sem adequação à GPC, é realizada alguma reunião para verificar consistências/inconsistências no processo de recrutamento? E visando ajustes/adequações em concursos futuros?

E) Seleção

59) Durante sua gestão, sua Instituição realizou ou está realizando processos de seleção de acordo com os preceitos da GPC para o cargo de assistente em administração? Sim: 60 / Não: 78

60) Em caso positivo, quais os cuidados adotados na adoção da GPC?

61) Algo mudou em relação ao perfil desejado dos candidatos? O que?

62) Como acontece/eu a adequação das provas à GPC?

63) Na elaboração das provas, as habilidades e atitudes necessárias ao cargo são/foram levadas em conta? De que forma?

64) Como as questões pretendem/eram 168identifica-las (redação, enunciados com contexto, provas práticas)?

65) Como são/foram escolhidos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao cargo? Obedecendo a quais critérios?

66) Ao final do processo, foi constatado que as questões elaboradas sob os preceitos da GPC de fato mediram o CHA, ou apenas os conhecimentos?

67) Há/houve participação de assistentes em administração na elaboração das questões?

68) Há/houve participação de servidores dos setores requisitantes das vagas?

69) Em caso positivo para as perguntas 67/68, como os servidores participaram? O que é/era exigido deles em termos de conhecimentos/teoria?

- 70) Em caso negativo para as perguntas 67/68, por que não?
- 71) Após a realização do concurso, foi feito algum tipo de análise dos resultados para avaliar se houve diferença no perfil dos candidatos aprovados em relação aos candidatos aprovados nos concursos anteriores?
- 72) Em caso positivo, qual o resultado?
- 73) Em caso negativo, por que não foi feita nenhuma análise nesse sentido?
- 74) Em geral, quais as dificuldades encontradas na adequação/realização do concurso por GPC?
- 75) Está sendo feito algo para 169dentifi-las nos próximos concursos? De que forma?
- 76) Após o término do concurso, foi realizada alguma reunião para verificar consistências/inconsistências no processo de seleção por GPC? E visando ajustes/adequações em concursos futuros?
- 77) Se não houve adequação das seleções à GPC, como são realizados os processos de seleção em sua Instituição durante sua gestão?
- 78) Como são elaboradas as provas?
- 79) Com base em quê? Legislação? Descrição do cargo?
- 80) Como são escolhidos os conhecimentos necessários? Obedecendo a quais critérios?
- 81) Há/houve participação de assistentes em administração na elaboração das questões?
- 82) Há/houve participação de servidores dos setores requisitantes das vagas?
- 83) Em caso positivo para as perguntas 81/82, como os servidores participam/ram? O que é/era exigido deles em termos de conhecimentos/teoria?
- 84) Em caso negativo para as perguntas 81/82, por que não?
- 85) Como é feita a alocação dos novos assistentes em administração contratados?
- 86) Após o término do concurso sem adequação à GPC, era realizada alguma reunião para verificar consistências/inconsistências no

processo de seleção? E visando ajustes/adequações em concursos futuros?

87) Enquanto gestor de um Departamento de Pessoas, você recebeu algum tipo de capacitação específica sobre gestão de pessoas? E sobre Gestão por Competências? E alguma capacitação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)? Como avalia?

88) Em caso de dúvidas, quem as sana?

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

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

Referências:

BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. Gestão por competência: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3.

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) participante:

Sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão do professor Marcos B. L. Dalmau, cujo objetivo é conhecer a realidade de adequação dos processos seletivos de servidores técnico-administrativos em educação ao sistema de gestão por competências das universidades federais de ensino superior (UFES) de Santa Catarina (SC).

Sua participação envolve uma entrevista, que será gravada e que tem a duração aproximada de 1h30min.

A participação no estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo e-mail ana@...com.br, pelo telefone (48) ..., ou pela entidade responsável – PPGAU, (48) 3721-6525.

Atenciosamente,

Ana Corina F. Silva

Florianópolis, _____ de 2016.

Consinto em participar desse estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Participante

ANEXO A – Formulário para solicitação de servidor

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
DIVISÃO DE MOVIMENTAÇÃO

FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÃO DE SERVIDOR

UNIDADE E ACADEMICA
QT Prioridades

☐ Solicitamos que informe as necessidades atuais de pessoal (cargos) para esse Campus, por ordem de prioridade, resumindo as atividades que serão desenvolvidas pelo servidor e, informando a localização física (setor onde o servidor desenvolverá suas atividades).

☐ Favor devolver este Formulário devidamente preenchido (via física assinada e, também por email (arquivo .xls -- excel)).

Unidade de Lotação:

(Centro de Ensino, Campus, Colégio ou NDI)

Ordem de Prioridade	CARGO	Localização de Exercício Departamento do Campus Secretaria do Campus	Localização Física Setor onde serão desenvolvidas as atividades . Laboratório . Secretaria... . Programa... . Instituição... . Coordenadoria... ...	Período de atividade (manhã, tarde, tarde/noite)/ Horário de necessidade de atividade (Localiz. Física) (Ex: 7 às 12h e 13 às 16h)	Acessibilidade do local (Em que andar do prédio, presença de escadas, rampas, elevador, etc)	Características Físicas do local (Ex: ambiente ventilado, iluminação, condições de ar condicionado, presença de equipamentos com particularidades (raio x, gases...))	Requisitos de exigidos do candidato,	Justificativa da Solicitação Síntese das atividades a serem desenvolvidas. Curso no qual cursará o servidor após remoção.	Se remoção, nome do servidor a ser reposto ou aguardando ser liberado para remoção
1ª									
2ª									
3ª									
4ª									
5ª									
6ª									
7ª									
8ª									
9ª									
10ª									

Direção de Unidade de Lotação
Assinatura e Identificação

Fonte: Divisão de Movimentação/DDP/SEGESP/UFPA. Dados de coleta indireta.

ANEXO B – Grade da prova de redação da UFPA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CENTRO DE PROCESSOS SELETIVOS



CONCURSO PÚBLICO PARA CARGOS
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
EDITAL Nº 72/2015 – UFPA, DE 11 DE MAIO DE 2015

GRADE DA PROVA DE REDAÇÃO EM LÍNGUA PORTUGUESA - NÍVEL D

TEMA	Como conviver com o diferente em ambiente de trabalho.
TESE A CONSIDERAR	Há formas de se conviver com o diferente em ambiente de trabalho.
POSSÍVEIS PRESSUPOSTOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pode-se conviver harmoniosamente com o diferente. ➢ A tolerância em relação ao que é diferente pode evitar conflitos. ➢ A diversidade no ambiente de trabalho pode ser benéfica para a instituição.
ABORDAGENS PLAUSÍVEIS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ O candidato expõe ideias e fatos demonstrando, de forma consistente, como conviver com o diferente em ambiente de trabalho. ➢ O candidato narra um episódio para exemplificar, de forma consistente, como conviver com o diferente em ambiente de trabalho.
CASOS EM QUE A ABORDAGEM DO TEMA ESTÁ PARCIALMENTE COMPROMETIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➢ O candidato expõe ideias e fatos para demonstrar como conviver com o diferente em ambiente de trabalho, mas esses fatos e ideias são inconsistentes. ➢ O candidato expõe ideias e fatos para demonstrar como conviver com o diferente, mas sem fazer relação com o ambiente de trabalho. ➢ O candidato narra um episódio para exemplificar como conviver com o diferente em ambiente de trabalho, mas de forma pouco consistente. ➢ O candidato narra um episódio para exemplificar como conviver com o diferente, mas sem relacionar com o ambiente de trabalho.
CASOS EM QUE A ABORDAGEM DO TEMA ESTÁ TOTALMENTE COMPROMETIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➢ O candidato constrói um texto dissertativo ou narrativo sobre as relações no ambiente de trabalho sem tratar da convivência com o diferente. ➢ O candidato constrói um texto dissertativo ou narrativo sobre a importância do trabalho. ➢ O candidato constrói um texto dissertativo ou narrativo sobre relações sociais de modo geral. ➢ Expõe/narra ideias e fatos para acabar com a diferença no ambiente de trabalho.

Fonte: UFPA, 2015.

