

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

AMANDA SANTOS OLIVEIRA

O Processo de Dimensionamento de Pessoal de uma Universidade Pública Federal: uma proposta de Aperfeiçoamento pela Gestão por Competências

Maceió-AL

2019

AMANDA SANTOS OLIVEIRA

O Processo de Dimensionamento de Pessoal de uma Universidade Pública Federal: uma proposta de aperfeiçoamento pela Gestão por Competências

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Universidade Federal de Alagoas sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Silva Costa

Maceió-AL

2019

**Catálogo na fonte Universidade Federal
de Alagoas Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecário: Marcelino de Carvalho**

O48p Oliveira, Amanda Santos.
O processo de dimensionamento de pessoal de uma universidade pública federal : uma proposta de aperfeiçoamento pela gestão por competências / Amanda Santos Oliveira. – 2019.
108 f. : il.

Orientador: Antônio Carlos Silva Costa.
Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2019.

Bibliografia: f. 99-104.
Apêndices: f. 105-108.

1. Universidade Federal de Alagoas. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho. 2. Gestão por competências (Estratégia organizacional). 3. Downsizing organizacional. 4. Administração de recursos humanos. I. Título.

CDU: 354.32.088.6



FOLHA DE APROVAÇÃO

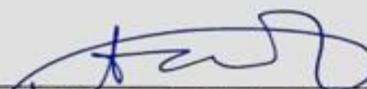
AMANDA SANTOS OLIVEIRA

**O Processo de Dimensionamento de Pessoal de uma Universidade Pública Federal:
uma proposta de Aperfeiçoamento pela Gestão por Competências**

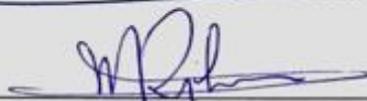
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

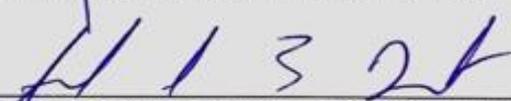
Maceió, 21 de agosto de 2019.



Prof. Dr. Antonio Carlos Silva Costa - PROFIAP/UFAL



Profª Drª Lúcia de Mendonça Ribeiro - UFAL



Prof. Dr. Anderson de Barros Dantas - PROFIAP /UFAL



Prof. Dr. Paulo Henrique Siqueira - UFSJ

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor meu Deus pela força concedida ao longo de todo o caminho até a conclusão desse ciclo; por iluminar meus pensamentos e permitir chegar até aqui!

A todos que colaboraram para a realização deste grande desafio.

Agradeço ao meu orientador, Professor Antônio Carlos Silva Costa, pelas orientações valiosas para a elaboração desse trabalho.

Aos professores, Anderson de Barros Dantas e Josineide Francisco Sampaio, membros da banca; aos professores do mestrado PROFIAP, pois nos repassaram seus ensinamentos, necessários ao desenvolvimento das pesquisas.

Aos coordenadores, servidores técnico-administrativos e colaboradores do Campus A. C Simões e dos campi do Interior participantes da pesquisa.

Ao servidor da PROGEP e colega de turma, João Paulo Almeida pelas valiosas informações concedidas na realização da pesquisa qualitativa.

À minha ex-coordenadora Aldianne Tenório, pelo apoio e compreensão nos momentos em que não era possível estar no trabalho devido às aulas presenciais em Maceió.

À minha família, pelo incentivo e apoio em todos os momentos, em especial ao meu esposo Márcio Vinicius e à minha filha Clara Beatriz, que suportaram os momentos de ausência quando não era possível voltar para casa nos dias de aula em Maceió; aos meus pais, especialmente à minha querida mãe Gildete, pelo apoio e cuidado com minha filha.

À minha amiga Juliana Pereira por me acolher em sua casa, quando não era possível voltar para Arapiraca, pois no dia seguinte mais um dia de aula nos esperava;

A todos os colegas de sala de aula do mestrado pela troca de conhecimentos, em especial à minha amiga, de trabalho e de turma, Anna Cynthia pelo grande incentivo, apoio e companhia nas viagens de Arapiraca a Maceió.

“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”

Albert Einstein

RESUMO

As organizações, sejam públicas ou privadas, estão inseridas em um ambiente econômico, político e social notadamente dinâmico e evolutivo. Torna-se cada vez mais necessário que incorporem valores, atitudes e crenças semelhantes às novas práticas empresariais, pautadas em transparência, confiança e apoio entre o Estado e a sociedade. Nesse contexto, a área de Gestão de Pessoas, conhecida por Recursos Humanos (RH), tende a se redefinir, atuando como um segmento de viés estratégico, devido à sua relação direta com as pessoas, principal ativo das organizações. A partir do seu importante papel desempenhado dentro da estratégia organizacional, a Gestão por Competências surge como alternativa para a otimização de pessoal no setor público. Ao possibilitar o gerenciamento flexível dos perfis, conhecimentos e habilidades dos servidores, colabora para otimização quantitativa e qualitativa do dimensionamento de pessoas na organização. Conforme aponta Filho e Serrano (2016), um dimensionamento adequado oportuniza ter a equipe certa no local certo e, acima de tudo, realizando as tarefas de acordo com suas competências. Dessa forma, o presente estudo, de caráter descritivo e abordagem qualitativa e quantitativa, se propõe a analisar o processo de dimensionamento de pessoal na Universidade Federal de Alagoas, analisando os critérios utilizados no gerenciamento de pessoas, à luz da Gestão por Competências. A abordagem qualitativa, a partir de entrevista semiestruturada no setor de Dimensionamento de Pessoal da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (PROGEP), possibilitou a compreensão de qual é o formato do processo de dimensionamento de pessoas e quais variáveis são consideradas. Os dados quantitativos proporcionaram analisar possíveis distorções de lotação de servidores, bem como a percepção dos mesmos sobre a atuação da equipe de Gestão de Pessoas na universidade, no que se refere aos processos de fluxo e gerenciamento do quadro de pessoal e como as ferramentas da Gestão por Competências podem subsidiar tais processos, buscando responder à questão de pesquisa e aos objetivos traçados.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Dimensionamento; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The organizations, public or private, are inserted in an economic, political and social environment that is remarkably dynamic and evolutionary. It is becoming increasingly necessary that Brazilian public organizations incorporate values, attitudes and beliefs similar to new business practices, based on transparency, trust and support between the State and society. In this context, the People Management area, known as Human Resources (HR), tends to be redefined, acting as a strategic bias segment, due its direct relationship with people, the main asset of organizations. Based on the important role played by the People Management area within the organizational strategy, the Management by Competencies becomes an alternative to the optimization of personnel in the public sector, by allowing the flexible management of the profiles, knowledge and skills of the employees, collaborating for quantitative optimization and qualitative dimension of people in the organization. As Son and Serrano points out (2016), an adequate dimensioning has the right team in the right place and, above all, doing the tasks according to their competencies. Thus, the present study, with a descriptive character and a qualitative and quantitative approach, proposes to analyze the personnel sizing process in the (UFAL), analyzing the criteria used in the management of people, under the light of Competence Management. The qualitative approach, based on a semi-structured interview in the Personnel Dimensioning Sector of the Human Resources and Labor Management Office (PROGEP), made it possible to understand the format of the people sizing process and which variables are considered; the quantitative data provided to analyze possible distortions of server stocking, as well as their perception about the performance of the Personnel Management team in the university, regarding the flow processes and management of the staff and how the tools of Management by Competencies can subsidize such probes, seeking to answer the research question and the objectives outlined.

Keywords: Competence Management; Dimensioning; People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Subsistemas de Recursos Humanos	24
Figura 2 - Elementos constitutivos da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)	30
Figura 3 - As competências nos diferentes níveis organizacionais	33
Figura 4 - Modelo de Gestão Organizacional baseada em competências	39
Figura 5 - Modelo de Gestão por Competências	39
Figura 6 - Etapas do processo de Mapeamento e Diagnóstico de Lacunas de Competências..	40
Figura 7 - Organograma Funcional da UFAL	53
Figura 8 - Organograma Funcional da PROGEP	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Esquema Geral da Gestão de Pessoas no Setor Público no Contexto das Organizações em Geral e da Teoria Administrativa	21
Quadro 2 - Conceitos de Competências	34
Quadro 3 - Síntese de conceitos, métodos e aplicações inerentes à Gestão por competências.....	42
Quadro 4 - Construção teórica	47
Quadro 5 - Distribuição da amostra da pesquisa	57
Quadro 6 - Documentos que serão analisados e os conteúdos resumidos referentes a cada um	59
Quadro 7 - Relação do instrumento de pesquisa com o referencial teórico	60
Quadro 8 – Distribuição por cargo, formação e setor – Assistente e Auxiliar em Administração.....	74
Quadro 9 – Distribuição por cargo, formação e setor – Secretário Executivo	76
Quadro 10 – Plano de ação para a implantação da gestão por competências	89
Quadro 11 – Mapeamento das competências setoriais.....	91
Quadro 12 - Mapeamento das competências individuais.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da força de trabalho quanto à qualificação.....	54
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos participantes.....	70
Gráfico 2 – Tempo de Serviço.....	71
Gráfico 3 – Escolaridade.....	72
Gráfico 4 - Campus de Lotação.....	72
Gráfico 5 - Distribuição da quantidade de servidores participantes por cargo.....	73
Gráfico 6 - Avaliação Institucional.....	77
Gráfico 7 - Você considera que há a devida interação entre os setores dos Campi do interior com o Campus Sede, a fim de tornar homogêneas as atividades em comum?.....	79
Gráfico 8 - Você acha que no seu setor há uma boa comunicação entre os servidores?.....	79
Gráfico 9 - Ainda em seu ambiente de trabalho, as atividades desenvolvidas estão bem definidas e registradas em manuais de procedimentos?.....	79
Gráfico 10 - Você considera importante a padronização de processos e o registro do fluxo de procedimentos?.....	80
Gráfico 11 – Atuação da Gestão de Pessoas.....	81
Gráfico 12 - Para você, o termo competência e suas ferramentas de gestão dentro do contexto organizacional é algo compreensível.....	82
Gráfico 13 - A organização tem claramente definidas as competências organizacionais e setoriais.....	83
Gráfico 14 - Você acha que o setor de Gestão de Pessoas gerencia o fluxo de pessoal a partir das competências pessoais e setoriais?.....	84
Gráfico 15 - Você considera que suas competências (conhecimentos, habilidades, aptidões) são compatíveis às atividades desenvolvidas?.....	84
Gráfico 16 - Considerando suas aptidões pessoais, o atual contexto de trabalho aproveita todo o seu potencial?.....	84
Gráfico 17 - Você se sente motivado e realizado no contexto atual?.....	84
Gráfico 18 - Você acredita que poderia contribuir mais com os objetivos organizacionais se alocado em outro setor?.....	85
Gráfico 19 - Você acredita que o gerenciamento por competências torna o processo de provimento de pessoal mais eficaz, seja através de seleção interna ou externa?.....	86
Gráfico 20 - Pelo mapeamento de competências é possível gerenciar os recursos humanos de forma mais efetiva.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAAE - Certificado de Apresentação para Apreciação Ética

CEP/UFAL - Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas

CHA - Conhecimentos, habilidades e atitudes

CONSUNI - Conselho Universitário

CURA - Conselho de Curadores

DP - Dimensionamento de Pessoal

GP - Gestão de Pessoas

GC – Gestão por Competências

GT – Grupo de Trabalho

IFEs - Instituições Federais de Ensino

MEC - Ministério da Educação

MPDG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PROGEP - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho

PNDP - Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional

RH – Recursos Humanos

QRSTA - Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos

UFAL – Universidade Federal de Alagoas

UFPR - Universidade Federal do Paraná

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFPA - Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	16
1.1 Introdução.....	16
1.2 Problema.....	17
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Objetivos.....	20
CAPÍTULO 2.....	21
2.1 Referencial Teórico.....	21
2.1.1 A função estratégica da Gestão de Pessoas.....	21
2.1.2 O processo de Dimensionamento de Pessoal.....	24
2.1.3 A Gestão por Competências.....	28
2.1.4 O modelo de Gestão por Competências.....	36
2.1.5 Aperfeiçoando o dimensionamento de pessoal pela Gestão por Competências.....	42
2.2 Relação entre a teoria e a proposta final.....	45
CAPÍTULO 3.....	49
3.1 Metodologia.....	49
3.1.1 Caracterização da pesquisa.....	49
3.1.2 Etapas da pesquisa.....	50
3.1.3 Caracterização da organização.....	51
3.1.4 Caracterização da pesquisa e coleta dos dados.....	56
3.1.4.1 Cálculo da amostra.....	57
3.1.5 Instrumento para coleta dos dados.....	59
3.1.6 Análise e tratamento dos dados.....	60
CAPÍTULO 4.....	63
4.1 Análise de Resultados	63
4.1.1 O processo de Dimensionamento de Pessoal na UFAL.....	63
4.1.2 A Gestão por Competências sob a percepção dos servidores Técnicos Administrativos.....	69
4.1.2.1 Informações sociodemográficas e funcionais.....	70
4.1.2.2 Possibilidades de distorções a partir da análise de CARGO x FORMAÇÃO x LOTAÇÃO	73

4.1.2.3 Dimensionamento de pessoal e a Gestão por Competências - análise quantitativa.....	76
CAPÍTULO 5.....	88
5.1 Descrição da proposta de aperfeiçoamento	88
5.1.1 Plano de ação	88
5.1.2 Instrumento para mapeamento das competências	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A.....	105
APÊNDICE B.....	106
APÊNDICE C	107

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUÇÃO

As organizações, sejam públicas ou privadas, estão inseridas em um ambiente econômico, político e social notadamente dinâmico e evolutivo no qual as informações circulam rapidamente, aproximando as pessoas e despertando nestas uma visão crítica acerca do papel do Estado no que se refere a direitos e deveres e garantia de interesses coletivos. De acordo com Coutinho (2000), torna-se cada vez mais necessário que as organizações públicas brasileiras incorporem valores, atitudes e crenças semelhantes às novas práticas empresariais, pautadas em transparência, confiança e apoio entre o Estado e a sociedade. Sabe-se que as organizações públicas são regidas por leis e normas próprias, e que todo planejamento e execução de suas atividades dependem das previsões orçamentárias e aprovações governamentais; que muitas práticas inovadoras quase sempre esbarram nas limitações impostas pela escassez de recursos e pelos instrumentos legais que norteiam os processos na esfera pública. Dessa forma, o gerenciamento das pessoas é desafiado: por um lado pela limitação de autonomia e recursos, e, por outro, pela necessidade de motivar e capacitar pessoas a fim de se prestar um serviço cada vez melhor.

O atual momento organizacional, a área de Gestão de Pessoas (GP), conhecida por Recursos Humanos (RH), tende a se redefinir, protagonizando-se como um segmento de viés estratégico, dada a sua relação direta com o principal ativo das organizações: as pessoas (DESSLER, 2003). À medida que potencializa o trabalho dos servidores, por meio de suas inúmeras práticas e conceitos, otimizam-se, também, os resultados das equipes e, por consequência, da organização (DUTRA, 2009).

O foco nas competências na administração surge como resposta às demandas advindas da complexidade das relações de trabalho e como uma ferramenta para aperfeiçoamento da gestão do quadro de pessoal e melhoria na qualidade dos serviços ofertados. Podemos analisá-las sob dois aspectos: a nível individual (competências humanas) e a nível organizacional. Em ambos os níveis, o desenvolvimento de competências reflete melhores desempenhos, transformando a gestão de competências num processo essencial e que deve estar alinhado à estratégia da organização (TEIXEIRA, 2017). Proporcionalmente à sua importância, trata-se de um segmento complexo, abrangendo diversas áreas da organização e sujeitando-se, no serviço público, às peculiaridades e dificuldades que lhe são costumeiras, como o excesso de

burocracia, os entraves logísticos, a resistências às mudanças, a carência de pessoal e de recursos financeiros (LUSTOSA, 2017; FONSECA, 2013).

Identificar e aperfeiçoar as competências é fundamental para o alcance de resultados eficazes e para a criação de diferencial competitivo. Carbone et al (2015) cita que a gestão das competências possibilita agregar valor econômico e social das organizações e dos indivíduos que a compõem, contribuindo para a consecução dos objetivos organizacionais e o reconhecimento humano. No âmbito público, embora não haja concorrentes a serem superados, bem como objetivos e metas claramente estabelecidos, existem princípios norteadores das políticas públicas e estas devem ser executadas eficientemente, visando atender ao público-alvo com qualidade e otimização de recursos.

Nesse contexto, a Gestão por Competências (GC) emerge como uma possibilidade viável para a otimização de pessoal no setor público, haja vista sua gama de potencialidades no que tange, sobretudo, ao gerenciamento flexível dos perfis, conhecimentos e habilidades dos servidores, não se prendendo somente à disposição dos cargos e funções. Colabora, assim, para a otimização quantitativa e qualitativa do dimensionamento de pessoas na organização.

1.2 PROBLEMA

A partir de 2005, com o *Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino*, o Governo Federal passou a tratar do tema “dimensionamento de pessoal” como uma tarefa obrigatória para a eficiência da gestão. Em 2006, foi elaborado e aprovado o *Plano de Desenvolvimento dos Técnicos*, citando as recomendações para o processo de dimensionamento de pessoal, apontando os aspectos quantitativos e qualitativos do mesmo. Naquele ano, o Governo Federal lançou as diretrizes para implementação da *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal* da administração pública federal, inserindo a Gestão por competência como ferramenta de apoio ao processo de dimensionamento, dando ênfase à eficiência e eficácia dos serviços prestados, por meio da adequação das competências de seu quadro de pessoal aos objetivos da organização.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2017) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) também cita como uma meta da política de Gestão de Pessoas a inserção da Gestão por Competências (GC) como um subsídio ao dimensionamento de pessoal. Contudo, o Relatório de Gestão (2017) não traz inovação para o processo: aponta a existência de um grupo de trabalho *atuando na busca* do aprimoramento das atividades voltadas ao dimensionamento e redimensionamento de pessoas, não citando a GC como ferramenta de auxílio aos processos.

Por problemáticas como essa, Almeida (2016) cita a construção de um modelo eficaz para o gerenciamento do fluxo de pessoas como um enorme desafio às IFEs, devido à inexistência de uma metodologia específica que norteie o trabalho.

Diante do exposto, este trabalho propõe-se a investigar como é realizado o processo de dimensionamento de pessoal na UFAL, levantando os critérios utilizados para o seu delineamento e analisando, à luz da Gestão por Competências, quais aspectos são considerados no gerenciamento do fluxo de pessoas.

Dessa forma, o estudo tem a seguinte questão de pesquisa: o processo de dimensionamento de pessoal da instituição associa o gerenciamento de competências pessoais e organizacionais em suas etapas de realização?

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do novo cenário em que se encontram as organizações públicas, é admissível dizer que a universidade pública não pode permanecer voltada apenas a um único modelo de gestão, ignorando fatores internos ou externos que podem afetar a estrutura organizacional, as transformações decorrentes da evolução social, bem como a estreita relação existente entre as atribuições inerentes aos cargos e funções e as habilidades e competências pessoais.

Sabe-se que os instrumentos da gestão por competências foram desenvolvidos considerando as características do setor privado, e, se para esse contexto já é um grande desafio, para a esfera pública torna-se um desafio ainda maior, uma vez que é preciso realizar as adaptações necessárias para a eficácia de sua implantação. Sabe-se também que, em qualquer âmbito onde há oferta de produtos e serviços, é essencial que a organização tenha bem definidas quais as competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos traçados e que as competências individuais, uma vez desenvolvidas, sejam valorizadas efetivamente, alinhando-as dentro da estratégia estabelecida.

Em fevereiro de 2006, num contexto de modernização administrativa, emerge o Decreto nº 5.707, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (PNDP) (BRASIL, 2006), apresentando uma proposta inovadora para o gerenciamento e desenvolvimento das pessoas nas instituições públicas, com o objetivo de melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das *competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições* tendo como referência o Plano Plurianual; e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Considerando a instituição do Decreto nº 5.707, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, expediu, em 25 de Julho de 2006, a Portaria nº 208, a qual aponta os instrumentos da PNDP, entre eles o *Sistema de Gestão por Competências*, compreendido como “a ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores” (BRASIL, 2006).

A Universidade Federal de Alagoas, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2013-2017) traça como um objetivo da Política de Gestão de Pessoas, no que se refere ao Programa de Dimensionamento de Pessoal, estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir critérios de distribuição de vagas considerando, entre outras coisas, a redefinição das competências das unidades que constituem a universidade, a fim de subsidiar o processo de tomada de decisões, aperfeiçoar o remanejamento interno de pessoal e a indicação da necessidade de realização de concurso público, bem como outras etapas ligadas ao provimento de pessoal. No entanto, a Prestação de Contas Ordinárias Anual – Relatório de Gestão – Exercício 2017 cita que a Universidade ainda não dispõe de mecanismos sistêmicos de indicadores de desempenho e, no que se refere à organização da força de trabalho, o Grupo de Trabalho (GT) responsável pelo redimensionamento de pessoal, definindo critérios de distribuição de vagas e necessidades de pessoal conforme a legislação vigente, ainda não concluiu o trabalho.

Diante das recomendações legais instituídas ainda em 2006 direcionando o gerenciamento de pessoas para um modelo de desenvolvimento profissional no qual o indivíduo é o componente essencial na prestação do serviço público e no avanço dos resultados institucionais; da inexistência de estudos e práticas direcionadas à Gestão por Competências dentro da UFAL e em âmbito regional; da necessidade das instituições públicas adotarem um padrão de gestão voltado para resultados, desenvolvimento e valorização das pessoas e, acima de tudo, atender com excelência ao público a quem se destina, a proposta do presente trabalho é propor um modelo de aperfeiçoamento do processo de Dimensionamento de Pessoal, tendo como principal ferramenta a *Gestão por Competências*, proporcionando a gestão dos aspectos quantitativos e qualitativos do processo.

1.4 OBJETIVOS

Geral:

Analisar o processo de dimensionamento de pessoal na Universidade Federal de Alagoas à luz da Gestão por Competências.

Específicos:

- 1) Investigar o formato de dimensionamento de pessoas previsto nos instrumentos normativos da UFAL e nos manuais de procedimentos do setor de Gestão de Pessoas;
- 2) Identificar os critérios considerados para a realização da alocação de pessoal pela equipe de Gestão de Pessoas da UFAL;
- 3) Avaliar a percepção dos servidores quanto à valorização das competências e habilidades pessoais e a relação destas com as rotinas de trabalho;
- 4) Apontar como a Gestão por Competências pode contribuir para o aprimoramento e eficácia do processo de Dimensionamento de Pessoal;
- 5) Propor um modelo de aperfeiçoamento do processo de Dimensionamento de Pessoal, pelo mapeamento das competências organizacionais e individuais.

CAPÍTULO 2

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 A função estratégica da Gestão de Pessoas

A evolução das teorias administrativas e suas abordagens quanto ao funcionamento do sistema de trabalho (conforme Quadro 1) proporcionou novos conceitos e funções acerca dos componentes da estrutura organizacional, bem como modificou seus papéis e grau de importância dentro da estratégia estabelecida. Isso se deve ao fato de que os cenários mercadológicos que surgiam cobravam cada vez mais efetividade e diferencial competitivo das organizações. Assim, “chegou-se então ao ponto da inclusão do fator humano como ponto de análise e consideração nas organizações” (BOTTA, 2017, p. 31), admitindo a importância das pessoas dentro da estrutura de trabalho e reconhecendo que estas não são apenas “um meio” de alcance de resultados, mas as principais ferramentas para o desenvolvimento e sucesso de um negócio.

Quadro 1: Esquema Geral da Gestão de Pessoas no Contexto das Organizações em Geral e da Teoria Administrativa

Momentos da nossa construção	Organização em geral	No Estado	Na Gestão de Pessoas	Autores
Administração Científica	-Organização Racional do trabalho iniciante: homem econômico -Primeiras indústrias -Trabalho quase escravocrata.	-Estado patrimonialista liberal clássico.	- Direitos civis e políticos previstos na Constituição, por iniciativa do Estado.	Frederick Winslow Taylor
Escola de Relações Humanas	-Advento do “homem social”. -Descoberta: organização informal. Departamento de Pessoal (DP). -Atividades de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração. -Economia industrial. -Legislação Trabalhista.	- Primeiro esforço de inovação no sistema público. - Burocracia.	-Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP): também funcionava como Departamento de Pessoal com funções legais.	Elton Mayo, Roethlisberger, William Dickson, Chester Barnard
Relações Industriais	-Crescimento industrial. -Força dos Sindicatos. - Departamento de Relações Industriais (RI). -Polos industriais: ABC. - Preocupações: eficiência e desempenho. -Negociações: governo e	-Estado intervencionista. -Início de um projeto nacional de desenvolvimento (Plano	-Administração Indireta: descentralização facilita recrutamento, seleção e remuneração.	Sellier Morris Lallement

	sindicatos.	de Metas). - Administração Indireta.		
Abordagem Sistêmica	- Organização como Sistema. -Exigências de Qualidade. -Administração de Recursos Humanos e Sistema de RH. -Descentralização do RH. -Apoio a outros gestores.	-Modelo gerencialista de administração. -Grandes burocracias estatais. - Grandes obras de infraestrutura. - Secretaria de Administração Pública (Sedap).	-Política de Recursos Humanos: valorizar função pública e renovar o quadro. - Secretaria de Recursos Humanos. - Avaliação de Desempenho e Sistema de Mérito. - Novo plano de carreira. - Estatuto do funcionalismo público.	Ludwig von Bertalanffy
Gestão Estratégica	-Tecnologias informacionais avançadas, sociedade em rede. -Expansão dos programas de qualidade. -Administração estratégica de RH. -Ênfase na descentralização do RH. -Gestão por competências. - Abertura da economia; -Privatizações.- Competitividade.- Qualificação contínua.	-Modelo gerencialista de administração. - Parceiras público-privadas.	- Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas. - Início de Gestão por competências. - Planos estratégicos de RH confundidos com outros planos.	Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Alfred Chandler, Rusell Ackoff, Henry Mintzberg

Fonte: Adaptado de DIAS et al. (2016)

O formato organizacional que cada teoria administrativa representa possibilita entender como, ao longo do tempo, o processo gerencial ganhou novas perspectivas e focos diferenciados: *fazer melhor* através das pessoas, ofertando cada vez mais serviços diferenciados, superando às expectativas do público-alvo. Tudo isso alça a área de Gestão de Pessoas a um lugar de destaque dentro da estratégia institucional. Esse novo contexto impõe às organizações atuarem de forma diferenciada e competitiva, buscando a excelência na oferta de produtos e serviços e consequentemente a fidelização de clientes através da satisfação de suas necessidades.

No âmbito público não é diferente, apesar das suas especificidades, a finalidade de todos os esforços é sempre o atendimento ao público-alvo com a máxima qualidade, em tempo hábil e com o eficiente aproveitamento dos recursos disponíveis. Diante dessas demandas, surge o Setor de Recursos Humanos com uma função estratégica, que vai além do aparato burocrático. Bergue (2007, p. 18) a define como

[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

É possível admitir que, mesmo diante de legislação, estrutura organizacional e objetivos específicos, a gestão dos recursos humanos no meio público pode acontecer de forma flexível, dinâmica e proativa, proporcionando a máxima valorização das pessoas e despertando nestas o potencial necessário ao crescimento de ambas as partes.

Dutra (2009, p. 40) afirma que

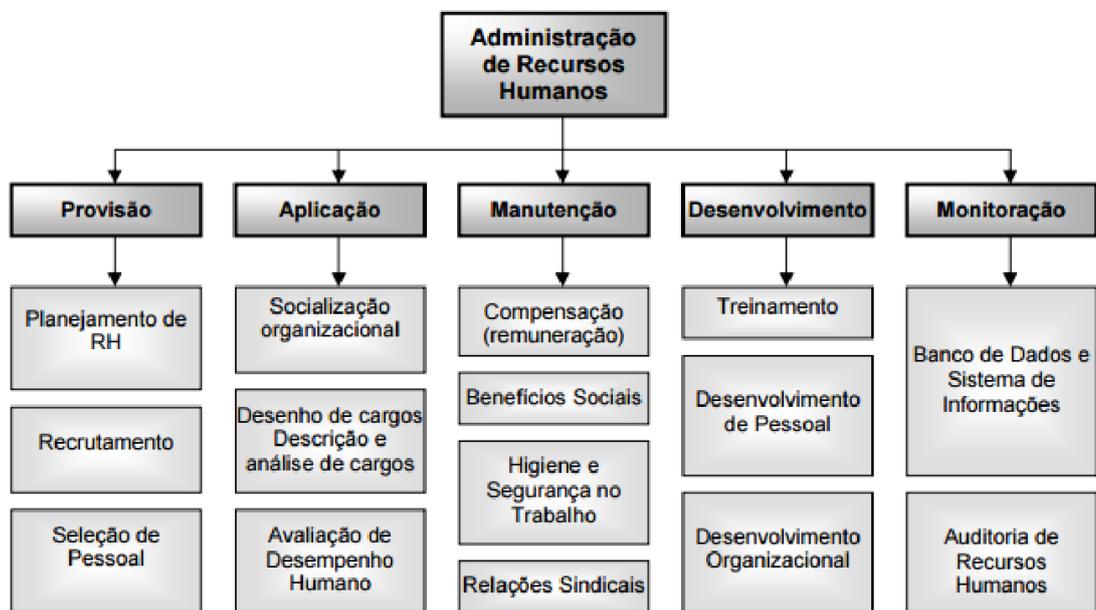
[...] a gestão estratégica do RH pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores – e, por consequência, do próprio órgão público – para realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos.

Diante disso, é possível dizer que a busca por qualidade e por resultados cada vez melhores termina impondo à Administração Pública uma série de desafios, principalmente no que se refere à gestão dos seus recursos humanos, uma vez que existem várias limitações e escassez de recursos. Além disso, para que se tenha uma gestão de pessoas eficaz, é preciso considerar que as ações humanas dentro do ciclo de processos organizacionais representam a chave para o alcance dos resultados. Nesse sentido, Marques (2015, p. 13) complementa que “o objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham”. Para o alcance dos objetivos propostos, é fundamental saber quais os caminhos a serem seguidos. Desller (2014) diz que a administração dos recursos humanos envolve a captação, desenvolvimento, avaliação, remuneração, gerir as relações de trabalho, a saúde, a segurança das pessoas e as preocupações acerca da justiça.

Dias, Santos, Oliveira e Santos (2016) citam que a Administração dos Recursos Humanos em uma organização é constituída por elementos integrados ou subsistemas de gestão (Figura 1) e que suas etapas de realização, conforme citadas acima por Desller (2014), integram-se a fim de se obter uma gestão por excelência e elevar o padrão de desempenho das organizações. Para tal, é essencial a adoção de práticas que considerem todas as etapas do

processo de gestão e que atentem para a importância da retroalimentação do ciclo gerencial. Dito de outro modo, tão importante quanto desenhar cargos e integrar as pessoas na organização é promover a motivação e o desenvolvimento destas, a manutenção de um ambiente de trabalho agradável e o constante monitoramento e aperfeiçoamento de pessoas e processos. Dessa forma, a busca por uma gestão de excelência, demanda da administração pública o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuam para o engajamento do servidor a essa nova forma de prestação de serviços (DIAS et al., 2016).

Figura 1- Subsistemas de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Chiavenato, Gestão de Pessoas, 2004

2.1.2 O processo de Dimensionamento de Pessoal

Marinho e Vasconcelos (2007) trazem que a necessidade de realizar o levantamento da força de trabalho surge com Taylor e sua escola de Administração Científica, cujo método foi o estudo dos tempos e movimentos, o qual objetivava calcular a quantidade ideal de funcionários a partir da análise criteriosa do tempo para a realização de uma tarefa. Para Alis et al. (2012), após a Segunda Guerra Mundial, com a chegada de novas tecnologias nos processos de trabalho e a necessidade de recuperação econômica, os grandes empresários sentiram a obrigação de realizar um planejamento de seus recursos humanos. As constantes mudanças mundiais e o surgimento de novas necessidades, fizeram com que as concepções de planejamento de pessoal ganhassem abordagens diferenciadas a cada década que passava. Alis

et. Al (2012) cita que o auge do planejamento de recursos humanos aconteceu na década de 2000, após as reformas de Estado, as quais diminuíram o número de pessoal efetivo, mas elevaram a necessidade de serviços cada vez mais qualificados e com menos custos.

No meio organizacional, o dimensionamento da força de trabalho vem ganhando importância cada vez mais acentuada, inclusive nas organizações públicas, uma vez que as transformações sociais, as demandas cada vez mais exigentes e as pressões econômicas para a redução de custos obrigam as instituições públicas a ofertarem serviços cada vez mais qualificados e com custos cada vez menores. A gestão da força de trabalho é importante para o Governo Federal, pois promove o controle desses custos com o objetivo de manter um quadro que atenda às demandas dos órgãos e, ao mesmo tempo, adequa-se às restrições orçamentárias (BRASIL, 2010). Além disso, “uma equipe com as competências certas, nos locais certos e realizando as atividades certas tem muito mais chances de levar a organização a alcançar seus objetivos, sua visão e sua missão” (PONTES, GUASTINI e ABREU, 2014, p.11). Desse modo, a provisão de pessoas para uma organização deve considerar não apenas o quantitativo necessário para a realização das tarefas, mas também, e principalmente, as habilidades necessárias à execução das rotinas, ou seja, é preciso que a área de Gestão de Pessoas tenha o preparo técnico necessário para a gestão do quantitativo de pessoas necessário a cada área e definição das competências que cada cargo e função exigem.

A realização do planejamento da força de trabalho busca estimar o pessoal necessário para o ciclo de trabalho e deve estar alinhada à estratégia organizacional, contendo a definição das habilidades, das experiências e dos conhecimentos e atitudes adequados para o desempenho das tarefas requeridas (ROCHA; MORAIS, 2006). Barbosa e Ferreira (2009) também citam que o processo de dimensionamento de pessoal objetiva prever as necessidades de pessoal para as demandas de atendimento e realização dos processos de trabalho, considerando o ambiente, a quantidade de pessoal e, principalmente, a qualificação necessária para a execução das atividades.

Dentro do processo de planejamento organizacional, uma etapa de fundamental importância é a análise dos recursos disponíveis para o alcance das metas traçadas, independente do negócio central da organização, isto é, seja oferta de produtos ou serviços, seja empresa pública ou privada, haverá sempre um cliente final exigindo qualidade e o menor tempo no atendimento. Entre esses recursos estão as pessoas, que são peças fundamentais dentro da estratégia organizacional. Outrossim, para alcançar a efetividade devida, faz-se necessário definir a quantidade e a qualidade das pessoas envolvidas no negócio. Reis, Freitas, Martins e Oliveira (2015, p.30) sintetizam:

Proceder ao planejamento da força de trabalho requer um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos, relacionada ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades.

Conforme nos diz Botta (2017), administrar os recursos humanos com eficácia, de forma a garantir que a equipe de trabalho seja composta por profissionais competentes e eficientes não é uma tarefa muito fácil de ser executada no âmbito público, uma vez que o provimento dos cargos acontece por meio de concurso público, no qual diferentes tipos de pessoas, com habilidades e objetivos diversos, podem adentrar às instituições. É nesse cenário que a atuação da equipe de Gestão de Pessoas deve desenvolver um trabalho de aprimoramento contínuo daquilo que foi planejado, sempre alinhado com as estratégias macro da organização, buscando ofertar os subsídios necessários ao desenvolvimento organizacional e o alcance dos resultados. Nesse contexto, dimensionar a força de trabalho ou ainda dimensionar os recursos humanos de uma organização faz parte da tarefa de aprimorar o planejamento, uma vez que este processo nada mais é do que planejar as necessidades de recursos humanos a longo, médio ou curto prazos para atender às exigências e aos objetivos do órgão, entidade ou empresa (CAMMAROTA, 2014), sempre com flexibilidade para a realização dos ajustes necessários ao gerenciamento eficaz.

Barbosa e Ferreira (2009) citam que um processo de dimensionamento de pessoal bem elaborado, considerando todas as variáveis e elementos constitutivos do mesmo, poderá proporcionar os seguintes resultados: definição dos critérios para distribuição de vagas de cargos técnico-administrativos nas unidades; análise quantitativa atualizada do quadro de pessoal; redefinição da estrutura organizacional e de competências; análise dos processos e condições de trabalho; verificação das condições tecnológicas; levantamento da composição etária e de saúde ocupacional dos servidores; definição dos quantitativos ideais de vagas para ao diversos ambientes; e provisão de subsídios para o recrutamento da força de trabalho na instituição, corroborando com os apontamentos realizados na questão da pesquisa e na justificativa para a sua realização.

O Dimensionamento de Pessoal surgiu oficialmente, em específico nas Instituições Federais de Ensino (IFE), a partir do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-

Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que em seu artigo 4º cita que anualmente as Instituições Federais de Ensino devem avaliar o seu quadro de pessoal e as suas necessidades internas, a fim de propor ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento e o apontamento de possíveis ajustes.

Em 29 de junho de 2006, o Decreto nº 5.825, conceituou dimensionamento como “processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE” (BRASIL, 2006). A partir disso, o governo federal estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, que deverá ser trabalhado junto ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, contemplando as necessidades de pessoal, programa de capacitação e aperfeiçoamento e programa de avaliação e desempenho

O artigo 3º do mesmo decreto traz os conceitos que devem nortear e subsidiar as ações das equipes de gestão de pessoas das IFEs, são eles: desenvolvimento, capacitação, educação formal, aperfeiçoamento, qualificação, desempenho, avaliação de desempenho, dimensionamento, alocação de cargos, matriz de alocação de cargos, força de trabalho, equipe de trabalho, ocupante da carreira e processo de trabalho. Já o artigo 4º, inciso VII aponta que as instituições devem realizar a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional, ou seja, olhando sempre para os objetivos estabelecidos, faz-se a análise da força de trabalho que se tem e onde as peças estão alocadas a fim de realizar os ajustes devidos, contribuindo para os resultados institucionais e o desenvolvimento das pessoas.

O artigo 6º do Decreto 5.825 (Brasil, 2006) explica:

O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante:

- I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;
- II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;
- III - a análise dos processos e condições de trabalho; e
- IV - as condições tecnológicas da IFE.

Para o cumprimento dos itens citados no referido artigo, o parágrafo único cita a importância da *descrição das atividades setoriais, da identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE e da comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes*. Sinaliza-se sempre a necessidade do gerenciamento dos recursos humanos disponíveis, suas aptidões e especificidades, a fim de se obter a real necessidade de pessoal para o atendimento das demandas institucionais.

Em 2009, o Governo Federal publicou também o Decreto n. 6.944, de 21 de agosto de 2009, que estabelece medidas para o fortalecimento e aprimoramento da administração pública federal. Tais medidas observam as seguintes diretrizes:

- I – organização da ação governamental por programas;
- II – eliminação de superposições e fragmentações de ações;
- III - aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto e da ação administrativa;
- IV - orientação para resultados;
- V - racionalização de níveis hierárquicos e aumento da amplitude de comando;
- VI - orientação para as prioridades de governo; e
- VII - alinhamento da proposta apresentada com as competências da organização e os resultados que se pretende alcançar.

Outro instrumento que norteia o processo de dimensionamento é o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) das Instituições Federais de Ensino (IFEs), criado por meio do Decreto n. 7.232, de 19 de julho de 2010, o qual objetiva dotar as Universidades públicas de mais um instrumento de gestão, possibilitando a reposição automática de técnicos por meio de concursos públicos, sem a necessidade de autorização prévia do Ministério da Educação e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2010).

Conforme cita Camões et al. (2014), embora sejam distintos e publicados separadamente, os instrumentos norteadores do processo de dimensionamento devem ser relacionados e articulados dentro do gerenciamento das ações organizacionais, daí a importância do dimensionamento alinhado à estratégia da instituição. Autores como Hipólito (2001), Komatsu (2010) e Reis et al. (2015) ressaltam a importância da realização do dimensionamento, bem como dos instrumentos normativos criados para o norteamto do mesmo, mas acreditam que o processo é bastante complexo e que suas ações devem considerar

não apenas o levantamento da força de trabalho de forma quantitativa, mas também considerar os aspectos relacionados às habilidades dos servidores, as funções desempenhadas e as competências setoriais, realizando um mapa organizacional, correlacionando competências, habilidades e atitudes com o trabalho a ser desenvolvido.

2.1.3 A gestão por competências

O conceito de competências foi estruturado na literatura acadêmica a partir da década de 1970. O termo passou a ser utilizado no contexto organizacional e, desde então, foi tratado por diferentes vertentes. Dutra (2004) aponta a existência de duas grandes correntes de pensamentos acerca do tema. A primeira representada por David McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que parte da escola norte-americana, propõe o conceito de competências como sendo *inputs*, ou seja, as qualidades necessárias ao exercício de um cargo, relacionadas ao CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) de um indivíduo. A segunda, representada por autores franceses como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), propõe competências como *outputs*, ou seja, um conjunto de realizações de uma pessoa a partir do trabalho realizado, tudo aquilo que ela adquire dentro do contexto em que está.

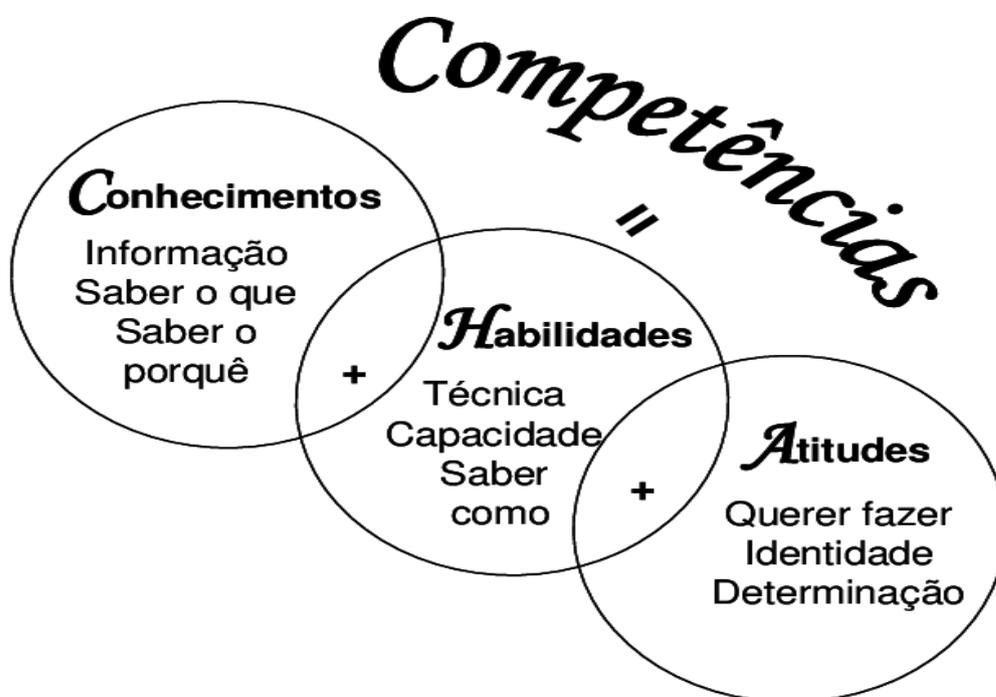
Oliveira (2008) cita que, até o final da Idade Média, o termo competência estava ligado apenas ao aspecto jurídico. Já Carbone (2006) aponta que esse termo dizia respeito à possibilidade atribuída a alguém ou alguma instituição para apreciar e julgar certas questões. Durante a Revolução Industrial e a chegada do taylorismo, nos quais o objetivo principal era produzir o máximo possível em menor tempo e com a máxima eficiência, o termo foi introduzido à cultura organizacional. Segundo o autor McClelland (1973), a competência é uma característica individual de uma pessoa que pode ser relacionada com o desempenho superior que a mesma tem na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Compreendia que a competência é um todo, formado por: aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

Becker (2001, p. 183) diz que “a competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimento, habilidades, capacidades e personalidades, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho”. Zarifian (2001) propõe a noção de competência associada à iniciativa, responsabilidade e inteligência prática da pessoa em situações cotidianas, apoiada em conhecimentos adquiridos e transformados. Souza (2001)

entende que competências diz respeito a um conjunto de qualificações que possibilita a uma pessoa apresentar uma *performance* diferenciada em uma tarefa ou situação; competências estas que podem ser estabelecidas previamente para que se tenha um modelo ideal de performance para as diversas tarefas existentes no ciclo de trabalho.

É possível observar uma evolução no conceito entre os autores citados, uma vez que, enquanto McClelland diferenciava competências de aptidões, habilidades e conhecimentos, Becker já os engloba no pacote de itens que uma pessoa possui para o desempenho de uma tarefa. Oliveira (2012) traz um confronto no conceito de competências quando cita o entendimento das escolas americanas e francesas, isto porque, enquanto que para os americanos as competências são *inputs*, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões que afetam o desempenho do indivíduo e se refletem nos resultados, para a escola francesa, competências são *outputs*, isto é, as competências são despertadas e aperfeiçoadas no momento em que as pessoas alcançam suas metas e resultados estabelecidos.

Figura 2- Elementos constitutivos da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).



Fonte: Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal, com adaptações

Para que o conceito de competência seja compreendido de forma clara e a gestão de competências possa ser efetiva, é fundamental entender os conceitos de seus elementos constitutivos: conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com Oliveira (2012):

- Conhecimento – é um conjunto de elementos que estão inter-relacionados e proporcionam ao indivíduo a possibilidade de realizar um trabalho com qualidade superior. Os elementos estão relacionados a tudo que foi adquirido na educação formal, nas experiências profissionais e em todo processo de formação social, étnica e cultural do indivíduo. “O conhecimento deve ser compreendido como um elemento preponderante nas relações sociais da pessoa, capaz de instrumentalizá-la no seu desenvolvimento profissional e pessoal” (OLIVEIRA, 2012, p. 33).
- Habilidade – é o conjunto de aptidões que a pessoa desenvolve com suas experiências práticas, ou seja, todo aparato teórico adquirido é aplicado em ações práticas e essas ações contínuas possibilitam o aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades.
- Atitude – é a capacidade de agir com proatividade, de por em prática todo conhecimento adquirido. Ter atitude é querer ser um agente transformador diante das necessidades de mudanças e inovações no desempenho de suas atividades. “[...] esse elemento é fundamental para que o conhecimento e a habilidade sejam colocados em prática, permitindo ao mesmo o “querer ser e querer agir [...]” (OLIVEIRA, 2012, p. 35).

A definições descritas acima permitem a análise do nível de competência de um indivíduo para determinada atribuição e qual fator, entre os elementos que constituem a *competência*, demanda desenvolvimento ou aperfeiçoamento. Algumas pessoas adquirem uma bagagem teórica ao longo da vida, mas não possuem experiências práticas que possibilitam a aquisição de habilidades; outras adquirem conhecimentos teóricos e práticos, mas não são capazes de agir com a efetividade necessária ao alcance dos objetivos propostos, a depender do ambiente no qual estão inseridas, da motivação para a execução de suas atribuições e, principalmente, devido às disfunções entre cargos, funções e perfis. Para que o gerenciamento das competências aconteça de forma eficaz, é essencial que haja a integração de seus elementos. Se de um lado o indivíduo é desafiado a agir com proatividade e ter atitudes inovadoras, por outro a equipe de gestão de pessoas é desafiada a gerenciar as particularidades do seu quadro de pessoal, aproveitando o potencial de cada indivíduo, integrando-os a ambientes de trabalho que condizem com suas experiências teóricas e práticas.

Brandão e Barby (2005) citam que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais no trabalho desenvolvido gera um desempenho profissional que reflete nos comportamentos e nas relações internas e influenciam diretamente nos resultados a serem

alcançados. Por sua vez, Dutra (2008) entende que o fato de um indivíduo possuir o CHA não é suficiente para a agregação de valor à organização, ou seja, é preciso, além de atingir os resultados momentâneos, aperfeiçoar os processos de trabalho e introduzir inovações, deixando um legado aos futuros componentes da organização. Dessa forma, admite-se que ser competente por si só não basta, pois, as competências individuais devem estar atreladas às competências organizacionais, dentro da estratégia estabelecida, para que assim haja agregação de valor para ambas as partes.

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização o seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2008, p. 24).

Carbone (2006) e Oliveira (2008) também abordam a inter-relação entre as competências humanas e organizacionais, destacando que as organizações necessitam aperfeiçoar as competências já instaladas e adquirir novas, de forma a proporcionar o desenvolvimento e a potencialização das competências individuais para o alcance do objetivo principal do negócio. São as pessoas, através do aproveitamento de suas competências e de práticas inovadoras, que sustentam a estratégia organizacional.

No contexto citado, Silva e Mello (2011) montam dois eixos nos quais a competência está inserida: dimensão estratégica das organizações e práticas da gestão de pessoas. O primeiro remete às ações que as organizações praticam, correlacionado seus ambientes interno e externo, buscando os subsídios necessários à realização de um planejamento estratégico bem elaborado, aproveitando o máximo de recursos e atendendo às demandas de mercado. O segundo está ligado às práticas de gestão de pessoas voltadas ao provimento de cargos, plano de salários, desenvolvimento, avaliação e monitoramento dos indivíduos. “É nesse mosaico de mutações que emerge a gestão por competências como estratégia de eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos trabalhadores com as necessidades da gestão organizacional” (SILVA; MELLO, 2011, p. 167).

Figura 3 - As competências nos diferentes níveis organizacionais

Fonte: Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal, adaptado de Brandão; Puente-Palacios; Borges-Andrade, 2007, com adaptações.

Muitos são os autores e diversas as definições sobre competências e suas especificações. O quadro abaixo (Quadro 2) traz um resumo dos principais autores e linhas de pensamento acerca do tema, assim como as origens da construção teórica dos mesmos.

Quadro 2: Conceitos de Competências

Autor	Definição	Origem
McClelland (1973)	Conhecimentos e habilidades do indivíduo de realizar tarefas	Corrente Americana (EUA)
Boyatzis (1998) apud Munck, Munck, Souza (2011)	Conjunto de características ou habilidades da pessoa que a tornam capaz de demonstrar ações específicas apropriadas à situação ou à tarefa	Corrente Americana (EUA)
Le Boterf (1994)	Características do indivíduo que emergem em situações específicas de trabalho.	Corrente Europeia (França)
Zarifian (1999) - O Modelo de Competências (2003)	"Tomar iniciativa e responsabilidade em situações profissionais com as quais ele se confronta" (p. 137)	Corrente Europeia (França)
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	"Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)" (p. 164)	Corrente Integradora (Brasil)
Dutra (2004)	"Características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere" (p. 126)	Corrente Integradora (Brasil)
Fleury; Fleury (2001)	"Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (p. 188)	Corrente Integradora (Brasil)

Carbone et al. (2009)	"Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações"	Corrente Integradora (Brasil)
-----------------------	---	-------------------------------

Fonte: Adaptado de Mapeamento de competências: métodos e técnicas adotados na administração pública, Araújo (2016)

Dentro da literatura existente, várias são as classificações de competências. Entre elas destaca-se duas categorias: *competências individuais e competências organizacionais*. As competências individuais estão ligadas ao aparato de conhecimento e habilidades que uma pessoa tem para o desempenho de suas tarefas, as quais necessitam ser aprimoradas através de treinamentos constantes. Carbone et al. (2015) diz que a abordagem individual consiste na combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem ser observadas a partir do desempenho do indivíduo no contexto de trabalho e que essa combinação de características agrega valor tanto à pessoa quanto à organização.

De acordo com Souza (2001, p. 30),

Os elementos que constituem as competências individuais são apresentados de diversas formas, podendo mostrar variações [...]. Entretanto, há uma predominância em torno dos seguintes elementos que constituem a competência: conhecimentos, habilidades, experiência, juízos de valor, atitudes e traços de personalidade. De acordo com a perspectiva do autor, cada um dos diferentes elementos poderá assumir um grau de importância maior em relação aos demais.

Portanto, pode-se considerar que os conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, que assumem diferentes comportamentos diante das mais diversas situações, as quais exigem decisões distintas a depender do cenário, agregam valor às empresas e também que é por intermédio das pessoas que as organizações crescem, desenvolvem-se e potencializam suas competências estratégicas.

As competências organizacionais estão ligadas às áreas de produção e oferta de serviço da empresa e aos subsídios que cada uma delas possui para ser eficaz. “Na administração pública, as competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias àquela instituição percebidas pela sociedade” (BRASIL, 2012, p.15). Dentro desse contexto, há um grande desafio para as organizações públicas, uma vez que as competências organizacionais existentes esbarram na legislação criada para cada instituição, isto porque são inúmeras as competências a serem desenvolvidas a nível organizacional, bem como várias

modificações no cenário de negócio e, estas mudanças e inovações devem atentar para as normas e procedimentos legais vigentes. Ruas, Antonello e Boff (2005) dizem que são várias as competências dentro do contexto organizacional, em seus diversos setores, mas que essas não possuem o mesmo grau de importância para o alcance de resultados. É preciso identificar e aperfeiçoar as competências essenciais à organização e que geram um diferencial competitivo no mercado em que atuam. Segundo Medeiros (2006, p. 3), o conceito de competência organizacional:

[...] tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*). Esta abordagem considera que as empresas apresentam um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

As organizações se sobressaem umas das outras pela capacidade de gerir todos os seus recursos de forma eficiente, otimizando-os de forma a alcançar os objetivos estabelecidos com mais eficácia e maior contingenciamento de tempo e custos, com o aproveitamento efetivo das competências humanas.

Para Carbone (2006, p.49):

Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, por exemplo, as competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerenciais [...] Em razão de sua singularidade, as competências organizacionais podem ser classificadas como básicas (aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização [...]) e essenciais [...] aquelas que diferenciam a organização das demais).

Dessa forma, é possível admitir que existe uma inter-relação entre as competências humanas e organizacionais, isto porque as pessoas precisam estar devidamente alocadas, dentro da estrutura organizacional, para que possam contribuir positivamente com os resultados organizacionais, através de atitude motivada para tal, e para que possam aperfeiçoar constantemente suas habilidades. Cabe às organizações proporcionar um ambiente de trabalho estruturado, coeso e saudável, ou seja, ter os recursos necessários ao funcionamento e, principalmente, possuir competências para alcançar os objetivos traçados em seu planejamento

estratégico com o diferencial competitivo essencial à sua permanência no mercado em que atuar.

O Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p.12) cita ainda que as competências individuais e organizacionais podem ser divididas em subcategorias em função da natureza e especificidade das atividades envolvidas, conforme descrito abaixo:

- *Competências individuais técnicas* – são aquelas necessárias ao desempenho de atividades operacionais ou de assessoramento, sem o exercício da liderança.
- *Competências individuais gerenciais* - são aquelas necessárias aos que exercem funções de direção ou supervisão, que exigem perfis de liderança e capacidade de condução de equipes de trabalho.
- *Competências organizacionais básicas* – que constituem os elementos essenciais ao funcionamento da organização, mas que não confere nenhum diferencial competitivo.
- *Competências organizacionais essenciais* – são competências que se sobressaem por colocar a organização em lugar diferenciado dentro de seu nicho de mercado, ou, se tratando de instituições públicas, diante do público-alvo.

Dentro do serviço público, além das competências necessárias ao funcionamento organizacional e das competências específicas de cada indivíduo que compõe a instituição, existem ainda as chamadas *competências governamentais*, que são aquelas instituídas pelo governo através de códigos de ética e decretos de uma forma geral, e que norteiam os servidores sobre quais características são necessárias para o ingresso e permanência no serviço público. São competências comuns a todos os indivíduos da Administração Pública Federal.

2.1.4 O modelo de Gestão por Competências

Brandão e Guimarães (2001) esclarecem que é importante diferenciar gestão *de* competências de gestão *por* competências, uma vez que a primeira significa a forma como a organização administra as competências necessárias ao funcionamento de seu negócio e a segunda sugere que a organização faça a separação das atribuições dos mais diversos setores que a compõem, de acordo com as competências de seu corpo humano. A organização pode fazer o gerenciamento de tudo aquilo que é essencial para o funcionamento de seu ciclo de trabalho (gestão de competências), mas optar por não gerir as competências individuais de cada setor e indivíduo e a relação destas com a estratégia organizacional e objetivos estabelecidos (gestão por competências). Nesse sentido, Brandão e Bahry (2005) afirmam que o passo inicial para a implantação do modelo de gestão é partir da identificação das lacunas de competências,

ou seja, identificar as competências existentes e as necessárias ao alcance da estratégia, considerando sempre as competências organizacionais e profissionais.

Segundo Luz (2001), a implementação dos modelos de gestão por competências pede a inter-relação dos diversos atores que compõem a sociedade: governo, trabalhadores, empresários e instituições de educação e formação profissional, cada um com seu papel e responsabilidade dentro do objetivo proposto. O Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p. 20) cita que:

[...] a gestão por competências é um exemplo de modelo de gestão que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações. [...] Além disso, o modelo pode ser capaz de interagir com todas as unidades da organização e embasar as atividades relacionadas à gestão de pessoas.

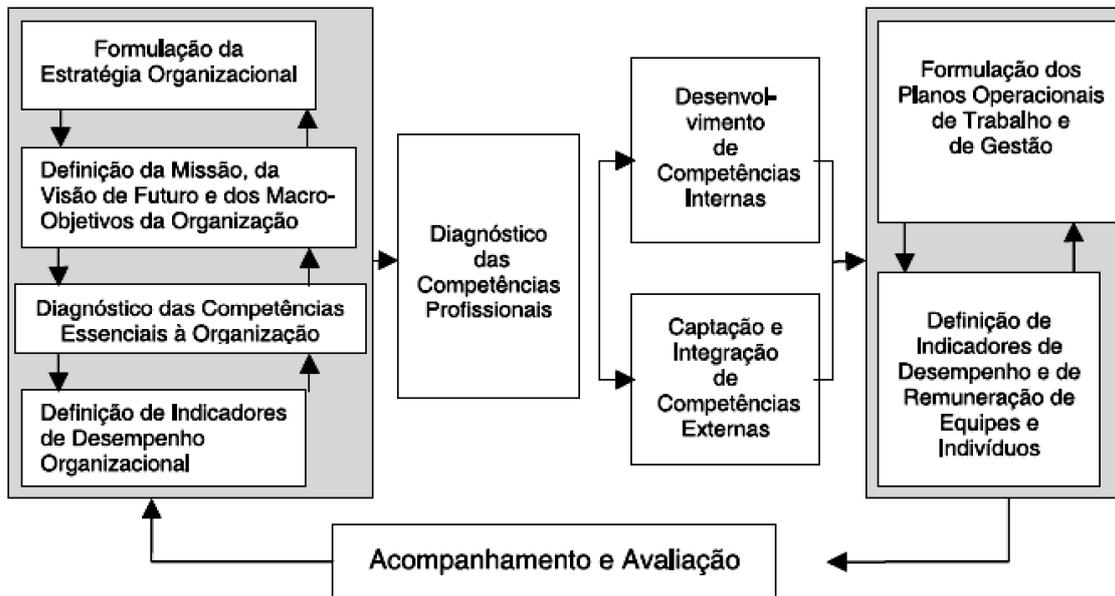
O modelo da gestão por competências é um aliado da equipe de gestão de pessoas para o processo de planejamento do quantitativo de pessoal, isso porque através da gestão das competências é possível definir o perfil das pessoas de acordo com as competências que o cargo e função exigem. Tal aspecto pode enxugar o número de pessoas nos postos de trabalho, pois a pessoa certa no lugar certo é capaz de executar suas atribuições com mais eficiência e otimização de recursos. Schikmann (2010) diz que o modelo é útil porque permite a definição de estratégias de desenvolvimento de pessoas alinhadas às necessidades de aperfeiçoamento e fornece indicadores importantes para o processo de avaliação de desempenho. Lemme (2005) defende a implantação do programa de gestão por competências porque acredita que o mesmo proporciona um ambiente de trabalho mais dinâmico, participativo e motivado, gerando comprometimento dos colaboradores com o negócio central da instituição e uma oferta de serviços com mais qualidade e efetividade. Carbone (2008) diz que a gestão por competências é implantada a partir do mapeamento das competências das equipes organizacionais e das funções e/ou cargos que se deseja prover e das competências pessoais existentes. O mesmo autor (2015, p. 73) nos diz ainda que: “as competências mapeadas como relevantes à organização passam a orientar a definição de perfis profissionais, os quais constituem as principais referências em recrutamento e seleção”. A partir das definições das competências pessoais disponíveis e as competências exigidas pela função, a equipe de gestão de pessoas poderá realizar um processo de dimensionamento e redimensionamento mais eficaz, uma vez que o mesmo envolverá não apenas o quantitativo necessário, mas também considerará o

aspecto qualitativo do processo. Será possível também desenvolver, capacitar e avaliar as competências necessárias aos cargos e funções com mais precisão.

O Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012) expõe a importância da implantação do modelo de gestão por competências e suas vantagens para as partes envolvidas no processo como um todo, mas também deixa claro que existem muitos desafios e obstáculos a serem enfrentados, principalmente pela equipe de gestão de pessoas, que deve absorver um novo método de trabalho, deixando de lado as velhas práticas de provimento de cargos e capacitação de pessoal e passar a executar algo novo, pouco praticado pelas organizações, principalmente no âmbito público. As figuras 4 e 5 mostra esquemas do modelo de Gestão por Competências, no qual é possível observar que o processo de mapeamento das competências inicia-se pela definição da *estratégia organizacional e a identificação das competências organizacionais*, pois é a partir da missão e visão da instituição, de todas as etapas traçadas em seu planejamento estratégico, que se estabelecem os indicadores setoriais, delegam-se as responsabilidades e inicia-se o processo de provimento dos recursos necessários ao alcance das metas e do resultado final.

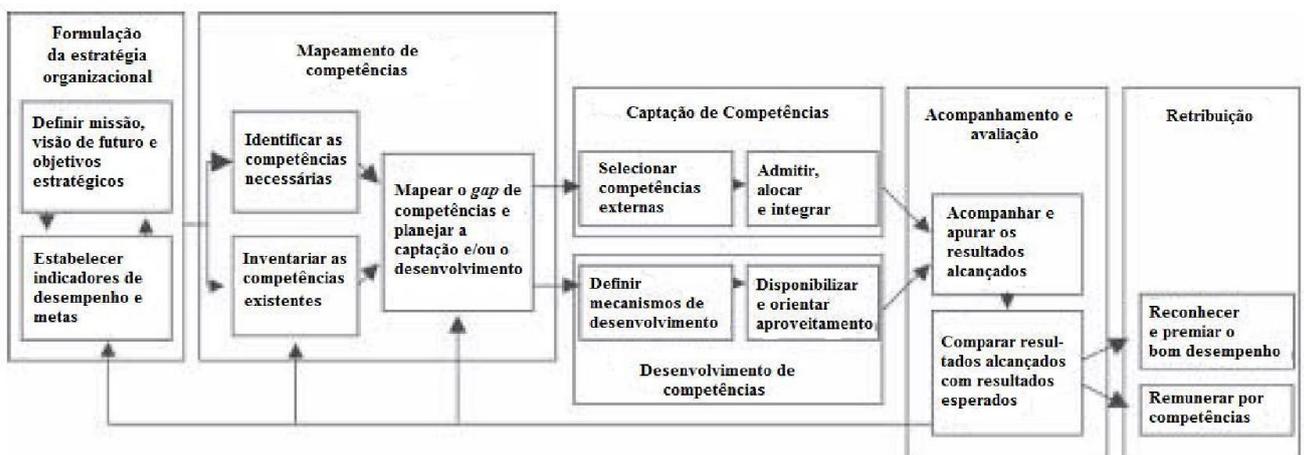
Para o alcance de resultados eficazes, é essencial possuir todos os recursos necessários e proporcionar as melhores condições de trabalho, a fim de se aproveitar os recursos disponíveis com maior efetividade. No que se refere aos recursos humanos, é fundamental identificar as lacunas e provê-las, seja com a identificação e desenvolvimento das competências internas, seja com a captação e integração de competências externas. Por fim, é essencial acompanhar e avaliar o ciclo de gerenciamento de forma contínua, para identificação de possíveis desvios entre as estratégias estabelecidas e todo o trabalho de desenvolvimento e capacitação de pessoal, das competências organizacionais, setoriais e individuais, bem como dos instrumentos legais que regem a atuação dos servidores públicos nos mais diversos segmentos.

Figura 4 - Modelo de Gestão Organizacional baseada em competências



Fonte: Guimarães et al. (2001), com adaptações

Figura 5 - Modelo de Gestão por Competências



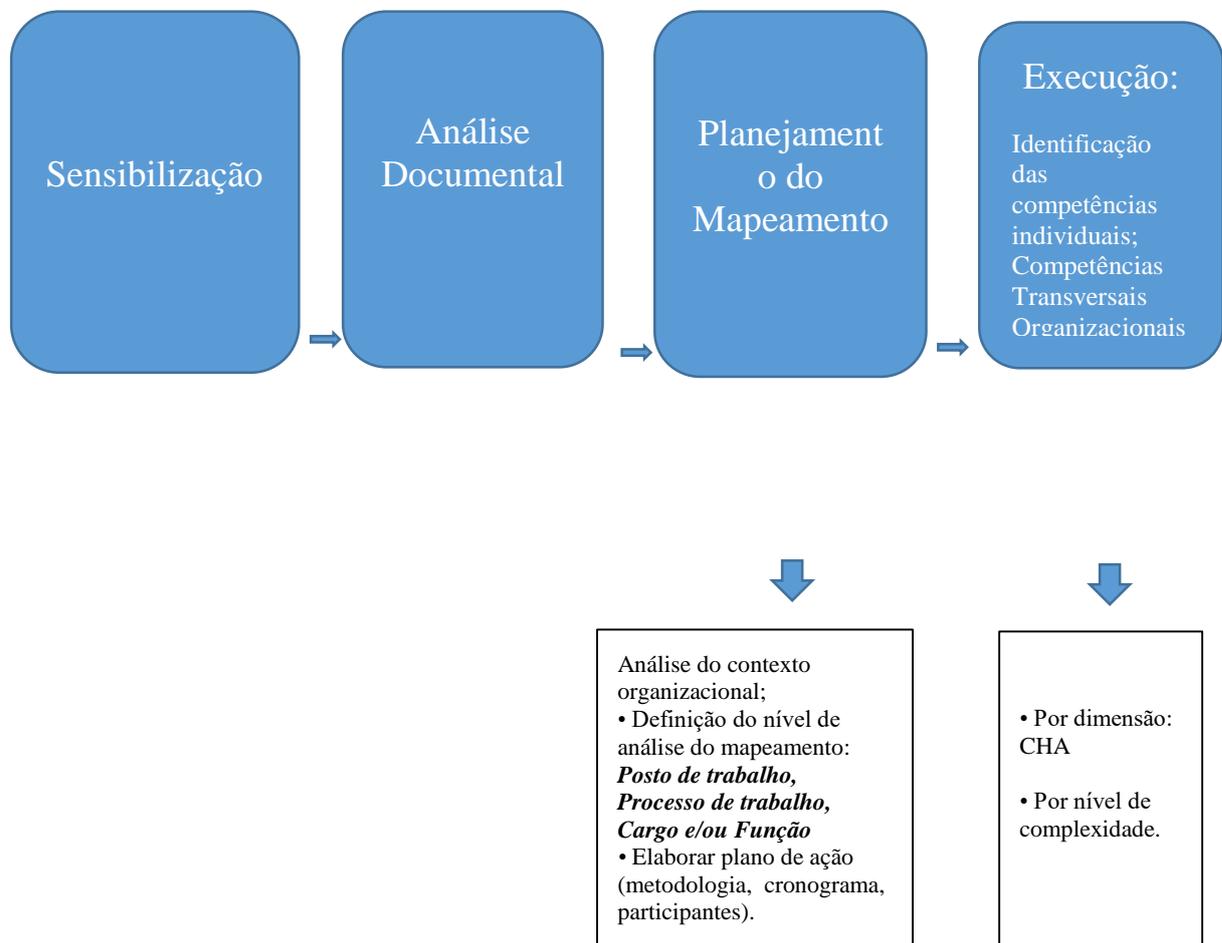
Fonte: Brandão e Bahry (2005), com adaptações

A partir dos marcos estratégicos, definidos dentro do planejamento organizacional, são definidas as competências essenciais à organização. Para isso, é necessário identificar a situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar os desafios futuros, surgindo assim o processo de mapeamento das competências. Schickmann (2010) diz que a

gestão por competências busca integrar a dimensão estratégica da organização à dimensão individual, focando na adequação do quadro de pessoal com as competências profissionais necessárias à organização, uma vez que o planejamento de pessoal é o primeiro passo para garantir os recursos humanos necessários à execução das etapas do ciclo de trabalho, objetivando o alcance dos resultados de forma eficaz.

Podemos entender a gestão por competências como um modelo que busca estimular o desenvolvimento das competências humanas para sustentar as competências da organização, e esse é um processo contínuo de troca de competências, que possibilita alinhar os objetivos da organização à gestão e ao desenvolvimento de pessoas (Dutra, 2008). A etapa inicial do mapeamento das competências objetiva identificar as competências necessárias para o alcance da estratégia organizacional e, a partir do levantamento das competências existentes, é possível apontar as lacunas necessárias ao cumprimento dos objetivos propostos. Em seguida, realizado o mapeamento das competências organizacionais, é o momento de realizar o levantamento das competências individuais para identificação das necessidades de captação competências externas e desenvolvimento e aperfeiçoamento das existentes entre o quadro de pessoal. A Figura 5 possibilita o entendimento das etapas do processo de mapeamento de competências).

Figura 6 - Etapas do processo de Mapeamento e Diagnóstico de Lacunas de Competências



Fonte: Guia da gestão da capacitação por competências (2012), com adaptações.

É preciso compreender que não existe um caminho único para o mapeamento de competências. Existem várias metodologias, técnicas e instrumentos disponíveis (Quadro 3), porém, o mais importante é considerar a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias organizacionais e a cultura da organização como base para o mapeamento e, se possível, que cada organização descubra o caminho mais adequado para o seu mapeamento, adaptando as metodologias existentes à sua realidade e especificidades (Carvalho et al., 2009).

Quadro 3: Síntese de conceitos, métodos e aplicações inerentes à Gestão por Competências

Nível da competência	Definição	Formas de mapeamento das competências desejadas pela organização	Formas de mapeamento das competências existentes na organização	Aplicações do mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas
Competência organizacional	*Atributos da organização, que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitados pela concorrência.	*Análise documental (interpretação do conteúdo da estratégia organizacional). *Utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas). *Realização de <i>workshops</i> com a participação de dirigentes e especialistas.	*Avaliação do desempenho organizacional, sob diferentes perspectivas (resultado econômico financeiro, qualidade dos processos internos, satisfação do cliente, inovação e aprendizagem, por exemplo)	*Diagnóstico organizacional. *Identificação de lacunas ou <i>gaps</i> de competências. * Subsídio à tomada de decisões quanto à realização de funções, aquisições e alianças estratégicas. *Subsídio à tomada de decisões quanto a investimentos em capacitação, pesquisa e desenvolvimento.
Competência humana ou profissional	*Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro	*Análise documental (interpretação das competências organizacionais desejadas e do conteúdo de	*Avaliação do desempenho humano no trabalho, incluindo a realização de pesquisas de clima e de satisfação do cliente em relação ao	*Orientação estratégica das ações de gestão de pessoas *Diagnóstico setorial ou individual *Identificação de lacunas ou <i>gaps</i> de

	de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações	planos tático-operacionais de trabalho e gestão) *Utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo observação participante e não participante, entrevistas individuais ou coletivas com gestores e técnicos da organização, e questionários estruturados)	trabalho relacionado por funcionários *Avaliação de Potencial de *Certificações internas ou externas de conhecimentos e competências. *Aplicação de questionários de auto-avaliação, de competências e identificação de necessidades de aprendizagem *Avaliação do capital humano, utilizando-se indicadores de renovação, de estabilidade e de eficiência da competência instalada	competências *Identificação de necessidades de aprendizagem *Sistematização da Capacitação profissional *Formulação de Objetivos instrucionais *Orientação profissional e carreira *Subsídio a ações de alocação, recrutamento e seleção *Reconhecimento, promoção e premiação *Remuneração por competências *Endomarketing para estimular o autodesenvolvimento *Orientação aos sistemas de compartilhamento de competências.
--	--	--	---	---

Fonte: Carbone et. al (2015), com adaptações

2.1.5 Aperfeiçoando o dimensionamento de pessoal pela Gestão por Competências

No setor público, a atuação da equipe de gestão de pessoas é cercada por muitas dificuldades, tais como: escassez de recursos financeiros e de infraestrutura, deficiência de capital humano, limitações legais, cultura organizacional, entre outros aspectos, tornando a implantação de um RH estratégico um grande desafio. A realização do *dimensionamento de pessoal* é uma prática que deve ser inovada e conduzida estrategicamente, voltada para o aproveitamento das competências individuais e que atendam de forma efetiva às competências institucionais, demandando dedicação e uma equipe focada em todas as etapas para que, ao final do ciclo de trabalho, os resultados possam ser confiáveis e efetivos para a tomada de decisões e atendam aos objetivos propostos.

De acordo com Beraldo (2006), no serviço público, particularmente nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o dimensionamento tornou-se uma ferramenta estratégica para o enfrentamento de medidas governamentais como a extinção de cargos públicos, a terceirização de serviços, o congelamento e arrocho nos salários e gastos públicos em geral.

Isso porque, em momentos de crise, é de fundamental importância um gerenciamento enxuto e eficaz dos recursos disponíveis, principalmente dos recursos humanos, principais responsáveis pelos resultados organizacionais. Dessa forma, “dimensionar a força de trabalho de uma equipe, em termos de recursos humanos, é sempre estabelecer parâmetros “ótimos” “em relação às variáveis que medem a produtividade, seja esta produtividade explicitada pela demanda interna, seja pela demanda externa à instituição, ou por uma combinação das duas demandas” (BERALDO, 2006, p.4).

Silva e Mello (2011) destacam que é através da combinação de interesses individuais e coletivos, articulando as necessidades dos colaboradores com as necessidades organizacionais, que acontece o desenvolvimento, fortalecimento e satisfação de ambas as partes. Para tanto, a Gestão por Competências é uma ferramenta que pode ser utilizada de forma eficaz, uma vez que possibilita a identificação de habilidades pessoais e a utilização destas como meio de realização de determinada ação da forma mais eficaz e rentável possível, despertando a motivação profissional e a consequente evolução de todas as partes envolvidas, isto porque o modelo de gestão por competências traz a perspectiva de alinhar as competências dos servidores necessárias à consecução da estratégia organizacional e alcance dos resultados. Pelo desenvolvimento de habilidades e do eficiente processo de gerenciamento dos perfis e competências para a execução de atribuições, torna-se possível obter resultados diferenciados, evitando desperdícios de recursos como tempo e custos. Dentro desse processo de gerenciamento, os profissionais de Gestão de Pessoas assumem a responsabilidade de realizar um trabalho voltado para a identificação e análise das competências dos indivíduos a fim de atribuir-lhes responsabilidades que sejam coerentes com seu perfil.

Desse modo, um novo conceito na área de Gestão de Pessoas passou a obter destaque na última década: o Sistema de Gestão de Pessoas por Competências, o qual surge como resultado de mudanças ocorridas no meio empresarial. Esse sistema vem em substituição a sistemas clássicos que tem como foco os cargos, comumente adotados ainda hoje, mesmo dispondo de falhas e desvantagens quando comparado ao sistema baseado nas competências individuais (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2010). Sua implantação, sob a óptica de Ivancevich (2009), reflete a vontade da organização em concretizar os objetivos a seguir: promover cargos que não se restrinjam somente a requisitos de sua função propriamente dita; detalhar e mensurar a competência da força de trabalho da organização; estruturar e executar programas destinados à formação de pessoas com foco nas competências, promovendo um aumento da flexibilidade do quadro de pessoal no que diz respeito às atribuições de cargos.

Amaral (2006) chama a atenção para o cuidado necessário ao realizar a gestão por competências, pois a esta exige foco nos aspectos qualitativos do investimento em pessoal, desde a seleção até o desempenho e desenvolvimento das pessoas. É um trabalho diferenciado, de aperfeiçoamento contínuo, visto que os processos seletivos estarão sempre acontecendo, o que até então não era prática comum, principalmente pela Gestão de Pessoas das organizações públicas.

O grande desafio é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora. Sem perder de vista os princípios da legalidade e da impessoalidade, sermos capazes de ouvir a sociedade, experimentar e construir um serviço público com homens e mulheres responsáveis, criativos e com alta capacidade de responder a problemas públicos – tanto os velhos como os que nem ousamos a pensar que virão (AMARAL, 2006, p. 12).

A Gestão por Competências oferece mecanismos para o profissional de RH gerenciar os perfis e habilidades de seus colaboradores para um melhor aproveitamento destes nas rotinas realizadas, havendo ganho mútuo, pois a organização terá profissionais capacitados e identificados com suas atribuições contribuindo para o alcance da estratégia estabelecida. Carbone et al. (2015, p. 77) citam que “gerenciar competências, por sua vez, de maneira geral, significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”.

Para Barbosa e Ferreira (2009, p. 7),

desvendar o potencial humano, as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho de qualquer organização é buscar seu maior benefício, seu maior potencial, pois são deles que advêm todos os resultados que instituição possa alcançar.

Assim, um dimensionamento mal realizado, ou considerando apenas uma vertente do processo, pode trazer prejuízos para todos os lados: o indivíduo não terá motivação e proatividade necessárias para realização das tarefas e a organização poderá comprometer a qualidade de produtos e serviços, além do possível desperdício de recursos, o que inviabiliza o planejamento estratégico proposto. Dessa forma, é possível afirmar que a gestão das competências individuais pode contribuir de forma significativa para a eficácia do processo de dimensionamento, uma vez que não envolve apenas o *quantitativo* de pessoal necessário, mas

também o *qualitativo*, ou seja, é necessário relacionar as habilidades individuais com as tarefas a serem executadas para se obter os melhores resultados.

Filho e Serrano (2016) chamam atenção para o momento pelo qual passa a administração pública, com sucessivas reformas e aplicação de medidas contingenciais e enfatiza que o contexto exige das instituições públicas, em especial das unidades de gestão de pessoas, um aprimoramento nos processos de trabalho e uma atuação cada vez mais integrada com toda organização. A partir do adequado processo de dimensionamento, é possível ter a equipe certa no local certo e, acima de tudo, realizando as tarefas de acordo com suas competências.

A Gestão por Competências é um modelo de gestão que tem como principal função identificar todas as capacidades e potencialidades que a organização e seus colaboradores possuem, assim como as competências que são importantes para suas funções, para que todos (inclusive com a participação efetiva do RH), de forma consciente e organizada, possam se desenvolver e alcançar os objetivos traçados pela empresa (LOPES, 2007, p. 17).

Fervorini, Silva e Crepaldi (2014) acreditam que a implantação da Gestão por Competências dentro das organizações públicas é um enorme desafio, visto as peculiaridades existentes e o aparato legal que as regulamentam e, principalmente pelo fato de esta ferramenta ter sido desenvolvida considerando as características das organizações privadas, obrigando as instituições públicas que decidem implantar o gerenciamento por competências, realizar as adaptações necessárias. Outro fator desafiador é a cultura instalada dentro do processo de dimensionamento de pessoal, que se limita a cargos e funções e *necessidades quantitativas*, ignorando perfis e competências setoriais e individuais. Contudo, apesar das dificuldades, o cenário atual em que as organizações estão inseridas, principalmente as organizações públicas, converge para o aprimoramento das rotinas e ciclos de trabalhos e pressiona tais instituições para a oferta dos melhores serviços e com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Para que isso ocorra, é fundamental que a equipe de Gestão de Pessoas atue de forma a integrar as atividades de dimensionamento com as ferramentas da gestão por competências, para que se tenha a pessoa certa no lugar certo e resultados cada vez mais efetivos. “A gestão por competências constitui uma alternativa para o desencadeamento de uma gestão mais sistematizada, com foco nas pessoas, nos grupos ou na organização de forma geral” (LIMA; SILVA, 2015, p. 45).

2.2 RELAÇÃO ENTRE A TEORIA E A PROPOSTA FINAL

A seção teórica do presente estudo foi formatada de forma *progressiva*, de acordo com os objetivos traçados e a questão de pesquisa levantada, ou seja, foi construída a partir da explanação sobre o papel da Gestão de Pessoas no atual momento do funcionalismo público, exaltando a importância de uma atuação estratégica para a evolução de suas práticas, citando a *gestão por competências*, e como estas podem contribuir para os resultados institucionais. Avançando na construção teórica, abordamos os conceitos e regulamentos do Dimensionamento de Pessoal (DP) e sua formulação, a fim de expor os objetivos a serem alcançados com a execução do plano de trabalho e quais vertentes devem ser consideradas para que o processo alcance a efetividade esperada. Dentro do tópico sobre DP, destaca-se a importância da elaboração do planejamento de pessoal aliado ao planejamento estratégico organizacional, ressaltando a necessidade de absorção das novas práticas de gestão de pessoas, como a Gestão por Competências (GC), dentro das etapas de realização do processo, e fundamentando às questões de pesquisa levantadas e a proposta deste estudo.

Observando os objetivos e proposta da pesquisa, os quais trazem a GC como uma ferramenta que pode auxiliar no aperfeiçoamento do processo de DP existente na organização estudada, o referencial teórico aborda os conceitos de *competências* e suas tipologias, a fim de expor, inicialmente, os vários autores e suas abordagens acerca do tema (quadro 4). O modelo de GC aponta como pode contribuir para a melhoria dos processos de gerenciamento de pessoas, proporcionar um maior aproveitamento do quadro de pessoal dentro dos ambientes de trabalho, tornar a execução das rotinas setoriais mais eficientes, tornando-se aliado das equipes de gestão e fundamental para a oferta de serviços com mais qualidade. Por fim, a partir dos modelos de GC expostos, há a explanação de como suas ferramentas podem auxiliar na elaboração de um dimensionamento de pessoal voltado para todos os aspectos humanos e organizacionais. Do mesmo modo, trata-se de como esse processo pode ser aperfeiçoado a partir de práticas de gestão que proporcionam a otimização de recursos, a motivação e desenvolvimento das pessoas e o crescimento organizado e sistematizado da instituição, fornecendo os subsídios para a elaboração dos instrumentos de pesquisa e construção da proposta final do presente estudo.

Quadro 4: Construção teórica

Autor	Tópico	Relevância
Botta (2017), Bergue (2007), Chiavenato (2004), Desller (2014), Dias et al (2016), Dutra (2009), Dias, Santos, Oliveira e Santos (2016) e Marques (2015)	A função estratégica da Gestão de Pessoas	O tópico inicial faz uma abordagem do importante papel que, nos dias atuais, o setor de Gestão de Pessoas desempenha dentro do planejamento estratégico organizacional. Enfatizando a necessidade de atualização e inovação de suas práticas, encaixando-se aí o aprimoramento do processo que é a base desta pesquisa, a fim de atuar de forma a proporcionar o desenvolvimento humano e aproveitamento de seu potencial, contribuindo diretamente com a oferta de serviços com mais qualidade e contingenciamento de recursos.
Barbosa e Ferreira (2009), Reis, Freitas, Martins e Oliveira (2015), Botta (2017), Cammarota (2014) Souza (2006), Robbins (2005), Marconi e Lakatos (2004), Brasil (2006)	Dimensionamento de Pessoal: conceitos e regulamentação	Explicação teórica sobre o tema base da questão de pesquisa, bem como os marcos legais que o regulamentam, os objetivos a serem alcançados e os resultados esperados a partir de uma formatação bem planejada e voltada para todos os aspectos organizacionais.
Brandão e Barby (2005), Becker (2001), Carbone (2006), Dutra (2008), Fleury e Fleury (2004), Mclelland (1973), Medeiros (2006), Oliveira (2008), Oliveira (2012), Silva e Mello (2011), Souza (2001) e Zarifian (2001)	Gestão por Competências: conceitos e tipologias	Construção teórica sobre competência, a partir de diversos autores em momentos distintos, fundamental para a compreensão das definições de competência antes de tratá-la como um modelo de gestão. Suas tipologias permitem entender os diversos contextos nos quais a gestão por competências pode ser inserida e os personagens que deles fazem parte.
Brandão e Guimarães (2001), Carbone (2008), Carvalho et al (2009), Guia da Gestão por Competências (2012), Lemme (2005), Luz (2001), Schikmann (2010)	Modelo de Gestão por Competências	Traz as visões de vários autores sobre como as ferramentas de gestão por competências podem se tornar um modelo de gerenciamento das práticas com pessoal, embasando a questão de pesquisa do estudo e os objetivos traçados acerca do aprimoramento do Dimensionamento de Pessoal.
Albuquerque; Oliveira (2010), Amaral (2006), Beraldo (2006), Barbosa e Ferreira (2009), Fervorini, Silva e Crepaldi (2014), Filho e Serrano (2016), Ivancevich (2009), Lima; Silva (2015), Lopes (2007), Oliveira (2008) e Silva e Mello (2011)	Aperfeiçoando o Dimensionamento de Pessoal pela Gestão por Competências	Após a construção teórica sobre processo de dimensionamento de pessoal, competências e suas tipologias, progredindo para os modelos de gestão por competências à luz dos conceitos trazidos anteriormente, o último tópico apresenta os desafios a serem enfrentados pela equipe de pessoal para a implantação do gerenciamento por competências, mas também ressalta as grandes contribuições que o modelo traz, não só para as atividades da gestão de pessoas, mas para todos os setores e pessoas envolvidos na estratégia organizacional, reafirmando o que já havia sido citado na justificativa do presente estudo e sustentando a proposta final do mesmo.

Fonte: Elaborado pela autora

O produto final do presente estudo foi formulado com base nas novas práticas da gestão de pessoas, com ênfase nas ferramentas da Gestão por Competências, objetivando oferecer subsídios para as rotinas de trabalho da equipe de pessoal da organização estudada, em especial ao processo de dimensionamento e redimensionamento de pessoal. Para tal, a pesquisa contará com o auxílio, dentre os vários autores que abordam o tema, dos conceitos de Carbone et al. (2015), citados no referencial teórico e, para a elaboração do projeto final, o qual apresentará um modelo para realização do *mapeamento de competências organizacionais e individuais*, será observada a síntese elaborada pelo referido autor (quadro 3), na qual constam diversas metodologias para a elaboração do processo, a partir do contexto da organização estudada. Dessa forma, objetiva-se encontrar a melhor maneira, considerando as características e particularidades do universo pesquisado, para a construção da proposta de aprimoramento dos processos estudados, a fim de se obter êxito após a sua incorporação às rotinas de trabalho e ao processo decisório.

A citação de Carbone et al. (2015, p. 73), apontada no referencial “as competências mapeadas como relevantes à organização passam a orientar a definição de perfis profissionais, os quais constituem as principais referências em recrutamento e seleção”, resume *o objetivo do produto da presente pesquisa*: apresentação de um modelo de aperfeiçoamento para o processo de dimensionamento de pessoal, com a definição dos perfis e competências, a partir do mapeamento organizacional e individual.

CAPÍTULO 3

3.1 METODOLOGIA

Este trabalho objetivou analisar como é realizado o processo de dimensionamento de pessoal na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), à luz da Gestão por Competências. Para tal, foi analisado o modelo adotado pela equipe da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho da UFAL (PROGEP) na realização do Dimensionamento de Pessoal, bem como a percepção dos servidores quanto às ferramentas da GC para, por conseguinte, propor um modelo de aperfeiçoamento do processo de dimensionamento e redimensionamento, através do mapeamento de competências organizacionais e individuais, contribuindo para a valorização do potencial humano e seu desenvolvimento contínuo, bem como para os resultados institucionais de forma estratégica.

3.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a execução deste trabalho configura uma *pesquisa descritiva*, que, segundo Gil (2002, p. 42), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A pesquisa descritiva possibilita ao pesquisador conhecer determinado contexto, suas características e os indivíduos que dele fazem parte, a fim de entender como os processos são conduzidos, bem como as atitudes e comportamentos que justificam o êxito ou possíveis lacunas nos mesmos (ALVES-MAZZOTTI E GEWANDSZNAJDER, 1999).

Quanto aos procedimentos para a realização da pesquisa, utilizou-se da pesquisa documental, com a análise de relatórios gerenciais (PDI, Relatório de Gestão, Editais de Recrutamento) e do *survey* ou levantamento para complemento de informações e triangulação destas com toda base teórica. Segundo Gil (2002, p. 50), com o *survey ou levantamento*, “procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”. Não se aplica a todos os integrantes da população estudada, antes seleciona-se uma amostra de todo universo, mediante procedimentos estatísticos ou de acordo com a acessibilidade do pesquisador.

A abordagem é *qualitativa e quantitativa*. *Qualitativa* porque a mesma voltou-se para a percepção o ambiente de estudo e para os comportamentos das pessoas que o compõem bem

como para os mecanismos de execução das atividades diárias. Godoy (1995, p. 63) diz que na pesquisa qualitativa “valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”, objetivando uma compreensão assertiva e fundamentada do ambiente investigado. E *quantitativa* porque foram utilizadas técnicas estatísticas como parte da estratégia para coleta de dados, por meio da aplicação de questionários objetivos e a posterior representação gráfica de seus resultados. A análise quantitativa oferece objetividade e seus resultados constituem um retrato real de todos envolvidos na pesquisa, uma vez que suas amostras são grandes e consideradas representativas da população estudada (FONSECA, 2002).

3.1.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi dividida em cinco etapas, iniciando com a formatação do estudo e definição dos objetivos e concluindo com a apresentação da proposta final com base nos estudos realizados e resultados obtidos a partir dos dados coletados.

Fase 1: Estruturação

Na primeira etapa, foram definidos questões de pesquisa e objetivos geral e específicos, a justificativa para a realização do estudo e o aprofundamento teórico, que por sua vez orientaram a definição das diretrizes metodológicas e do instrumento de pesquisa.

Fase 2: Comitê de ética

Após a elaboração da estrutura do projeto de pesquisa e dos instrumentos para a realização da coleta dos dados, o presente trabalho foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas (CEP – UFAL), no dia 06/09/2018, às 11:59h, através da Plataforma Brasil, com Certificado de apresentação para Apreciação Ética (CAAE) número: 97797218.1.0000.5013.

A pesquisa foi aprovada e liberada para as fases seguintes pelo CEP, sob número de parecer consubstanciado: 2.923.173, em 27 de setembro de 2018.

Fase 3: Coleta de dados

A coleta de dados aconteceu por meio de dois instrumentos: *entrevista semiestruturada e aplicação de questionários*, realizados na Pró-reitoria de Recursos Humanos e do Trabalho e entre servidores da categoria dos Técnicos Administrativos.

Fase 4: Análise dos dados

A fase 4 é a etapa de análise dos dados coletados na fase anterior, avaliando e interpretando os resultados com base na revisão de literatura. Para tal, primeiramente o conteúdo das entrevistas foi submetido à análise de conteúdo que, de acordo com Vergara (2007, p. 14), “refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados quanto aos significantes da mensagem”.

Para os dados dos questionários foram aplicadas medidas estatísticas descritivas e medidas estruturais e relacionais da percepção dos servidores e sua satisfação com o ambiente de trabalho e as atividades executadas, com o apoio dos *softwares* Word e Excel.

Fase 5: Inferências

Na última fase, foram apresentadas as conclusões da pesquisa e de que maneira a esta atendeu aos objetivos estabelecidos, quais as limitações e as possibilidades de aprofundamento do estudo. A análise dos dados permitiu saber a metodologia utilizada na realização do dimensionamento de pessoal e a visão dos gestores quanto à necessidade de aprimoramento do processo através da GC. Permitiu também identificar a importância dada pelos servidores aos processos que envolvem a GP e às práticas utilizadas no plano de desenvolvimento pessoal, assim como indicou as distorções na distribuição de pessoal em alguns âmbitos da instituição, apontando caminhos para a otimização de recursos diversos, a obtenção de resultados mais efetivos e, acima de tudo, promoção da motivação e a satisfação dos principais instrumentos envolvidos no ciclo de trabalho: os recursos humanos.

3.1.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Universidade Federal de Alagoas (UFAL) foi criada em 1961 pela Lei Federal nº 3.867, com a união das Faculdades, já existentes, de Direito, Medicina, Filosofia, Economia, Engenharia e Odontologia. É classificada como autarquia federal, ou seja, é um órgão autônomo, com gestão administrativa e financeira descentralizadas, vinculada ao Ministério da Educação e mantida pela união.

Sua sede, o *Campus* A. C. Simões, está localizada na cidade de Maceió, Capital do Estado de Alagoas, no Nordeste do Brasil. Desde a sua criação, em 1961, a UFAL teve doze gestões exercidas por oito Reitores e duas Reitoras e a atual gestão (a décima terceira) tem uma reitora. Possui ainda unidades em Rio Largo (*Campus* Delza Gitaí); Arapiraca, (*Campus* Arapiraca), Penedo (Unidade Penedo), Palmeira dos Índios (Unidade Palmeira dos Índios),

Viçosa (Unidade Viçosa e Hospital Veterinário) Delmiro Gouveia (*Campus* do Sertão) e Santana do Ipanema (Unidade Santana do Ipanema). Possui também atividades de ensino à distância nos polos da Universidade Aberta do Brasil (UAB) em Boca da Mata, Maragogi, Matriz do Camaragibe, Olho D'Água das Flores e São José da Laje, além de outras unidades descentralizadas na capital com atividades de extensão.

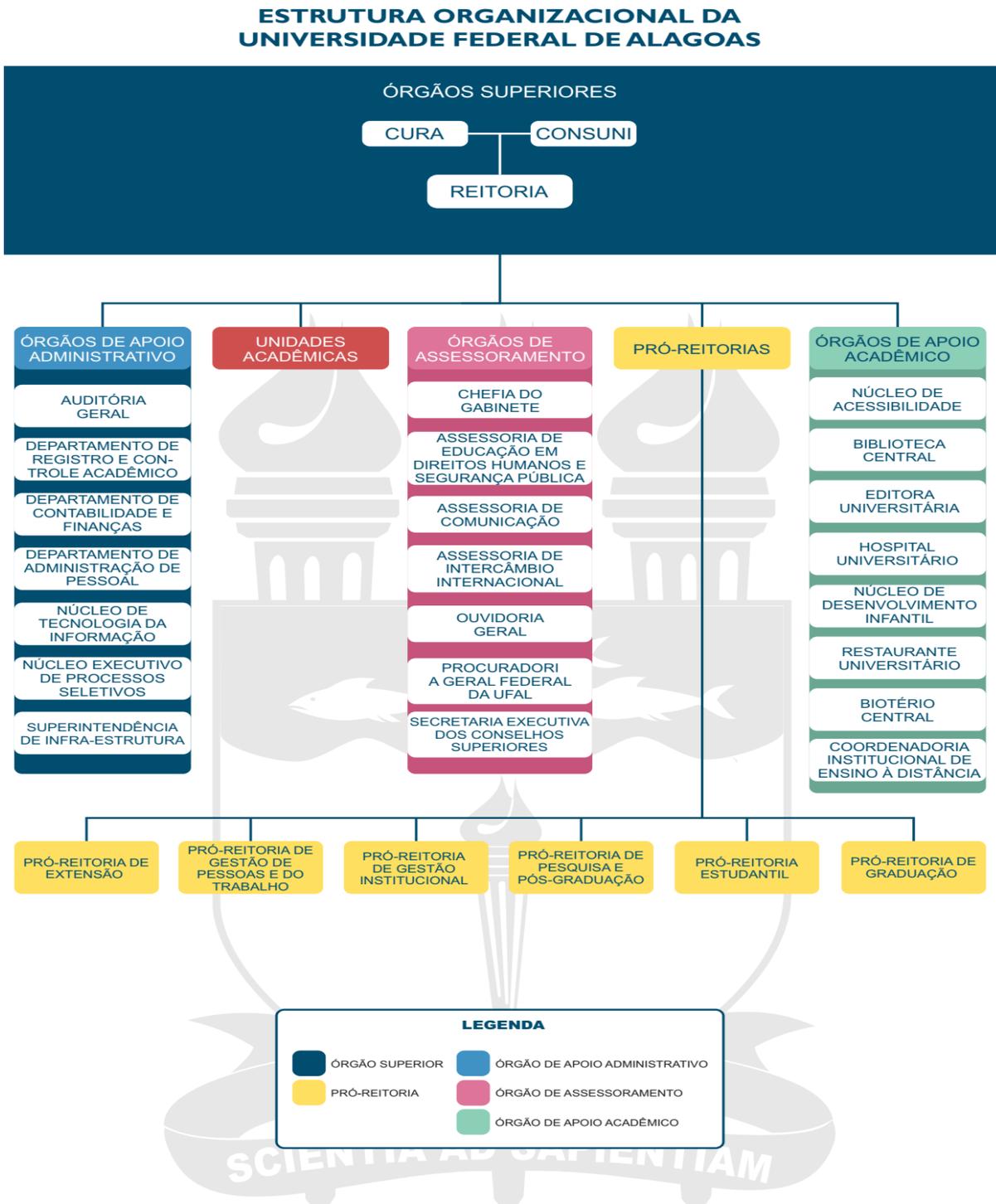
Atualmente, conta com 84 cursos de graduação (presenciais e à distância) com cerca de 26 mil alunos matriculados, distribuídos em 23 unidades acadêmicas, além de diversos cursos de especialização, mestrado e doutorado em várias áreas. No quadro de pessoal, a UFAL conta atualmente com 1.770 servidores técnicos e 1.682 docentes.

A presença da UFAL no território alagoano, por meio de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência, contribui para o desenvolvimento de Alagoas e proporciona oportunidades para a melhoria dos índices educacionais, principalmente por se tratar de um dos Estados que apresenta elevadíssimos indicadores de desigualdade social. Para exercer plenamente sua missão social nesse contexto periférico de grandes limitações e precariedades, enfrenta diversos desafios e desbrava as mais diversas barreiras.

De acordo com o seu PDI (2013, p. 18), a UFAL tem por missão “formar continuamente competências por meio da produção, multiplicação e recriação dos saberes coletivos e do diálogo com a sociedade”. Sua visão é “atingir padrão de competência com capacidade de estabelecer um diálogo isonômico entre congêneres nacionais e internacionais”.

A figura 7 apresenta o organograma funcional da Instituição com a representação das áreas e subunidades que compõem cada órgão descrito acima.

Figura 7 - Organograma Funcional da UFAL



Fonte: Relatório de Gestão – Exercício 2017 (2017, p.24).

O organograma apresenta uma estrutura hierarquizada, formada por diversos departamentos e subunidades, com papéis e responsabilidades distintos, mas com a finalidade única de proporcionar o crescimento organizado da instituição, contribuindo para o alcance da missão e visão estabelecidas em seu planejamento estratégico.

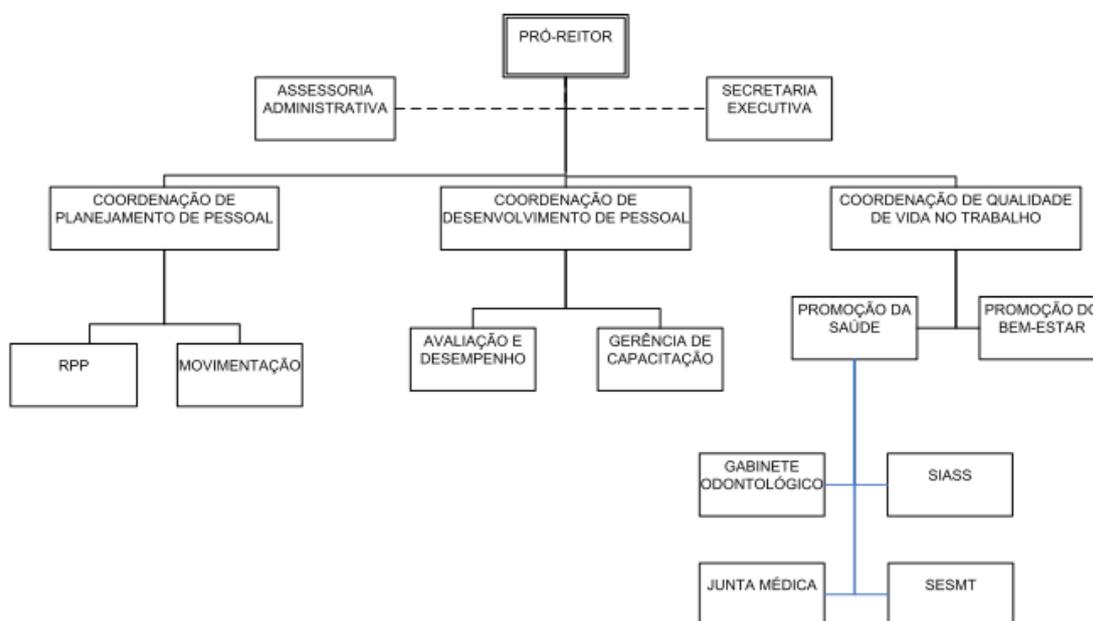
Nesse contexto, encontra-se a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (PROGEP) que, de acordo com o relatório de acesso à informação fornecido pelo e-Sic (2019), tem por finalidade planejar e coordenar as políticas de desenvolvimento do corpo docente e técnico-administrativo (distribuídos conforme quadro 5), além das atividades relacionadas à administração, ao controle e à avaliação do quadro funcional e dos processos de trabalho, assistindo-os em sua plenitude. Está subordinada diretamente à Reitoria, dividindo-se em três eixos de gestão: Coordenação de Planejamento de Pessoal (CPP), Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal (CDP) e Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho (conforme figura 8). Conta com uma pró-reitora e mais 71 servidores distribuídos nas três áreas, considerando, entre estes, os profissionais da Junta Médica.

Tabela 1: Distribuição da força de trabalho quanto à qualificação

Denominação da escolaridade	Docentes	Técnicos	Total
Alfabetização sem cursos regulares	-	331	331
Ensino fundamental incompleto	-	42	42
Ensino fundamental	-	14	14
Ensino médio	-	104	104
Ensino Superior	20	611	631
Especialização	103	446	549
Mestrado	404	191	645
Doutorado	1.105	31	1.136
Total	1.682	1.770	3.197

Fonte: Prestação de Contas Ordinárias Anual - Relatório de Gestão 2017

Figura 8 - Organograma Funcional da PROGEP



Fonte: Relatório de Acesso a Informação – e-Sic

O PDI (2013) aponta, dentro da Política de Gestão de Pessoas, o compromisso institucional de valorização dos servidores e modernização do sistema de gestão, citando quatro eixos para o Plano de Desenvolvimento dos Servidores da UFAL, a saber: *dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal; capacitação; avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho*, os quais norteiam a atuação da PROGEP, tendo como fundamentação as leis e decretos que regem os Servidores Públicos Federais, em especial o Decreto 5.707/2006, que instituiu diretrizes para o desenvolvimento de pessoal das instituições federais. O relatório traz ainda dentro das metas para a perspectiva com pessoas: *dimensionamento e adequação do quadro de servidores; definição da política de ingresso de servidores; estruturação de um modelo de alocação de servidores; incorporação de uma política de movimentação de servidores e implantação de um sistema gerencial informatizado e integrado de gestão de pessoas*.

Quando se trata da gestão por competências, o PDI (2013) cita de forma não muito específica, dentro das políticas de gestão de pessoas, a reestruturação do programa de dimensionamento de pessoal com base na Gestão por Competências como meta a ser alcançada.

O novo modelo do programa subsidiará a UFAL na tomada de decisões estratégicas e pretende propor a indicação das necessidades de racionalização,

democratização e adaptação às inovações tecnológicas dos processos de trabalho, a redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da UFAL” (PDI, 2013, p. 76).

Vale ressaltar que o PDI estabelece diretrizes e metas para quatro anos de gestão e que o PDI 2013, vigente até o ano de 2017, é o mais atual plano validado e divulgado. Vale ressaltar ainda que, em 11 de fevereiro de 2019, foi aprovada a Resolução nº 1/2019 CONSUNI/UFAL que aprova a prorrogação do prazo de vigência do atual PDI até maio de 2019, o que impossibilita identificar o alcance das metas estabelecidas para a PROGEP e demais órgãos.

3.1.4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DOS DADOS

Considerando as políticas de gestão de pessoas da UFAL citadas em seu plano de desenvolvimento e as finalidades que tem a PROGEP, o estudo envolveu suas coordenadorias, de forma mais específica a de DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL, e uma amostra do seu quadro de pessoal TÉCNICO-ADMINISTRATIVO, de forma mais abrangente, conforme descrito mais abaixo. A definição da amostra para esse estudo foi caracterizada como *não probabilística*, que, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 195) representa um “subgrupo de uma população em que a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas das características da pesquisa”, realizada de acordo com a conveniência e acessibilidade.

A pesquisa aconteceu em duas etapas: a primeira com um roteiro de *entrevista do tipo semiestruturada*, realizada na PROGEP, na Coordenadoria de Planejamento de Pessoal, com o coordenador do Setor de Dimensionamento de Pessoal. A segunda consiste na utilização da técnica quantitativa por meio da aplicação de questionários para uma amostra de servidores (retirada da população de *700 servidores dos cargos citados no quadro 5*) da categoria de TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS da UFAL. O objetivo proposto foi levantar dados complementares quanto às possíveis distorções de lotação de servidores, quando analisado CARGO em função da FORMAÇÃO e FUNÇÃO, bem como a percepção dos mesmos sobre o gerenciamento de pessoal na universidade e a influência da GC, de forma a responder à questão de pesquisa e aos objetivos traçados. O agrupamento foi feito em blocos de servidores, do âmbito administrativo e acadêmico de acordo com a similaridade da área de atuação dos mesmos e da relevância destes dentro do contexto estudado, tendo como base a relação geral de cargos da referida categoria, atualizada em Abril/2018, conforme quadro 6.

Os servidores da categoria DOCENTES foram excluídos da amostra, pois as características e particularidades do cargo não se encaixam na formatação da presente pesquisa e os resultados de uma possível abordagem não atenderiam aos objetivos propostos.

Quadro 5: Distribuição da amostra da pesquisa

CARGO	QTDE TOTAL	ABRANGÊNCIA
Administrador	43	Administrativa
Aux. em Administração	4	Administrativa
Ass. em Administração	406	Administrativa
Contador	15	Administrativa
Téc. em Contabilidade	18	Administrativa
Sec. Executivo	45	Administrativa
Pedagogo	8	Acadêmica
Téc. Assuntos Educaçãoais	99	Acadêmica
Tradutor Intérprete de Linguagem de Sinais	9	Acadêmica
Bibliotecário	40	Acadêmica
Aux. de Biblioteca	13	Acadêmica
TOTAL GERAL	700	
AMOSTRA	248	

Fonte: Elaborado pela autora, baseada na Relação de Técnicos Administrativos de Abril/2018

3.1.4.1 Amostra da pesquisa

O cálculo da amostra, considerando que, para este estudo, a população é finita e menor que 10000 ($N < 10000$), bem como as variáveis são classificadas como qualitativas, é apresentada abaixo (MIOT, 2011, p. 275).

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{(N - 1) \cdot (E)^2 + p \cdot q \cdot (Z_{\alpha/2})^2}$$

Em que: n representa o tamanho da amostra; p representa a probabilidade de que as pessoas sejam favoráveis às respostas ($p = 50\%$ ou, $0,5$); q representa a probabilidade de que as pessoas sejam desfavoráveis às respostas ($q = 50\%$ ou, $0,5$); $Z_{\alpha/2}$ corresponde ao valor crítico para o grau de confiança, no caso $1,96$ (95%); Já E corresponde ao erro padrão ($E = 5\%$ ou $0,5$); e, N representa o tamanho da população finita ($N = 700$).

Assim, conforme dados tem-se o seguinte cálculo:

$$n = \frac{700 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96)^2}{(700 - 1) \cdot (0,05)^2 + 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96)^2}$$

$$n = \frac{700 \cdot 0,25 \cdot 3,8416}{699 \cdot 0,0025 + 0,25 \cdot 3,8416}$$

$$n = \frac{672,28}{1,7475 + 0,9604}$$

$$n = \frac{672,28}{2,7079}$$

$$n = 248,2661$$

Portanto, a amostra a ser coletada, considerando a margem de erro de 5% , foi de 248 entrevistados dos cargos citados no quadro 5, considerando *erro* como sendo a margem de erro dada pela amplitude do intervalo dentro do qual se espera esteja o valor verdadeiro (da população). População ou universo, conjunto de unidades sobre o qual desejamos obter informação e, desvio, uma medida de dispersão em torno da média, pode ser um indicador de confiabilidade de um instrumento (VIEIRA, 2009).

Para o alcance da amostra dos dados foi enviado um *e-mail* a um número de servidores maior que a amostra necessária, com uma breve apresentação do estudo e o *link* para responder o questionário que ficou disponível no *google docs* por 45 dias.

Após um mês de envio do questionário, foram obtidos apenas 127 questionários respondidos. Então, diante do número inferior à amostra necessária, foi encaminhado novamente o link da pesquisa para os e-mails da lista de servidores, enfatizando a importância da participação dos mesmos para a construção da presente pesquisa, trabalhando dessa vez com o percentual de erro de 7% na fórmula para população finita (Gil, 2008), com a expectativa de

receber 153 questionários respondidos. Tal alteração não gerou impacto significativo, tendo em vista que alterou-se a margem de erro em 2% e manteve-se o nível de confiança de 95%. Em mais 15 dias de coleta de dados, chegou-se ao quantitativo de *177 questionários*.

Alguns documentos foram utilizados para captação de dados institucionais (quadro 6). Outros documentos internos, manuais de procedimentos, resoluções, normativas, entre outros, inerentes à PROGEP (foco do presente estudo), serão condensados por meio da análise cruzada, a fim de evitar duplicidade de informações, e analisados, por meio da análise de conteúdo, a fim de identificar as etapas e a metodologia utilizada na execução dos processos relacionados à pesquisa.

Quadro 6: Documentos complementares à pesquisa.

Documentos	Conteúdo
Relatório de gestão - exercício 2017	Analisa aspectos relevantes da gestão acadêmica e administrativa da UFAL no exercício de 2017, abordando a análise do desempenho evolutivo das variáveis estratégicas para o atingimento dos das metas institucionais.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - 2013-2017	Agrupamento dos Planos de Desenvolvimento das Unidades Acadêmicas (PDU's), Planos de Desenvolvimento dos <i>Campi</i> Fora de Sede (PDC's) e Planos Setoriais, constituídos em diretrizes, programas, projetos e ações para o alcance da missão institucional da UFAL.
Estatuto e Regimento Geral da UFAL (2006)	Institui os órgãos, suas finalidades e disciplina os aspectos da estruturação e do funcionamento dos órgãos e serviços da UFAL.
Carta de Serviços (2018)	Contém informações sobre os serviços prestados ao cidadão pelos órgãos ou entidades, bem como suas formas de acesso, seus respectivos compromissos e padrões de qualidade para atendimento ao público.
Sítio eletrônico da UFAL	Engloba informações gerais e a descrição atualizada de atividades desempenhadas pelos setores da universidade.

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.5 INSTRUMENTO PARA COLETA DOS DADOS

O primeiro instrumento para a coleta dos dados é o *roteiro de entrevista* (Apêndice A), que foi curta, semiestruturada e buscou analisar a formatação do processo de dimensionamento de pessoal dentro da PROGEP, conforme citado na seção anterior.

O segundo instrumento é o questionário avaliativo (Apêndice B), aplicado para uma amostra de servidores, de alguns cargos, da categoria de TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS da UFAL, conforme demonstrado na seção anterior. As questões foram elaboradas de acordo com os tópicos abordados no referencial teórico e a relevância destas, dentro do contexto estudado, e estão demonstradas no quadro 7.

Quadro 7: Relação do instrumento de pesquisa com o referencial teórico

QUESTÕES	RELAÇÃO TEÓRICA
Você acha que a organização, em seu nível estratégico, adota uma gestão descentralizada?	Função estratégica da Gestão de Pessoas
Você tem conhecimento da missão, visão e objetivos institucionais?	
A instituição tem indicadores de desempenho estabelecidos e divulgados para todas as suas unidades.	
Você considera que há a devida interação entre os setores dos <i>Campi</i> do interior com o <i>Campus</i> Sede, a fim de tornar homogêneas as atividades em comum?	
Você acha que no seu setor há uma boa comunicação entre os servidores?	
Ainda em seu ambiente de trabalho, as atividades desenvolvidas estão bem definidas e registradas em manuais de procedimentos?	
Você considera importante a padronização de processos e o registro do fluxo de procedimentos?	
Existem indicadores de desempenho para o seu setor, bem como a prestação de contas dos mesmos em prazo estabelecido?	
As ações da equipe de Gestão de Pessoas (GP) buscam valorizar o potencial do servidor, considerando suas particularidades.	O modelo de Gestão por Competências
Você acha que os processos de <i>dimensionamento e redimensionamento</i> possui critérios suficientes e claros para a <i>captação e movimentação</i> de pessoal?	O processo de dimensionamento de pessoal: conceitos e regulamentação

Na sua opinião, há critérios definidos e efetivos para lotação dos servidores?	
Para você, o termo <i>competência e suas ferramentas de gestão</i> dentro do contexto organizacional é algo compreensível.	A gestão por competências: conceitos e tipologias
Você acha que a GP gerencia o fluxo de pessoal a partir das competências pessoais e setoriais?	O modelo de Gestão por Competências
A organização tem claramente definidas as competências organizacionais e setoriais.	O modelo de Gestão por Competências
Considerando suas aptidões pessoais, o atual contexto de trabalho aproveita todo o seu potencial?	A gestão por Competências: conceitos e tipologias/ O modelo de Gestão por Competências
Você se sente motivado e realizado no contexto atual?	A Gestão por Competências: conceitos e tipologias/ O modelo de Gestão por Competências
Você acredita que poderia contribuir mais com os objetivos organizacionais se alocado em outro setor?	A Gestão por Competências: conceitos e tipologias/ O modelo de Gestão por Competências
Você acredita que o gerenciamento por competências contribui para o processo de provimento de pessoal, seja através de seleção interna ou externa?	Aperfeiçoando o dimensionamento de pessoal pela Gestão por Competências
Pelo mapeamento de competências é possível gerenciar os recursos humanos de forma mais efetiva.	Aperfeiçoando o dimensionamento de pessoal pela Gestão por Competências

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.6 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados obtidos por meio dos questionários foram organizados com o apoio dos *softwares Excel e Word*, formando banco de dados, com o objetivo de realizar a análise qualitativa dos perfis dos participantes da pesquisa e a quantificação dos dados a partir da percepção sobre o tema central. Os dados oriundos das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, que Bardin (2011) designa como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

Os resultados obtidos dos dois casos foram confrontados com as bases teóricas, bem como comparados entre si. Assim, as informações colhidas foram organizadas, utilizando-se de *softwares* que permitiram a elaboração de gráficos, quadros e tabelas, de forma a se compreender, objetivamente e subjetivamente, as principais mensagens fornecidas pelos entrevistados, bem como pela análise e avaliação dos documentos.

Por fim, a partir dos resultados obtidos com as abordagens qualitativas e quantitativas e dos objetivos propostos, foi elaborado um roteiro de mapeamento das *competências organizacionais, setoriais e individuais*, incluindo um modelo de instrumento para coletar os dados acerca de tais competências e os mecanismos para gerenciamento dessas informações nos processos de pessoal, em especial no *dimensionamento*.

CAPÍTULO 4

4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os dados obtidos por meio das duas etapas da pesquisa: a *entrevista semiestruturada* na PROGEP e a aplicação dos *questionários objetivos* com os Técnico-Administrativos. A partir dos fundamentos teóricos foi apontada a relação entre a gestão por competências e o processo de dimensionamento de pessoal da UFAL.

4.1.1 O processo de Dimensionamento de Pessoal da UFAL

A entrevista foi realizada na PROGEP com o coordenador do setor de Dimensionamento de Pessoal, o qual possui vasto conhecimento da realização do processo e é o responsável pelo gerenciamento do mesmo na universidade como um todo. Isso permite compreender as etapas, os fatores que influenciam a gestão e quais as necessidades de aperfeiçoamento. A partir do roteiro pré-estabelecido, buscou-se compreender como funciona o processo de captação de pessoas para a universidade, os instrumentos normativos, internos e externos que norteiam tal processo, a percepção do entrevistado sobre a inclusão da Gestão por Competências nos processos de gestão e identificar se há planejamento institucional para tal projeto. A entrevista aconteceu em 04 de dezembro de 2018, com duração de 60 minutos.

A análise da entrevista buscou identificar as informações mais relevantes ao tema, distribuindo-as em categorias (BARDIN, 2011). As informações e análises foram organizadas em três categorias: regulamentação do processo de dimensionamento de pessoal, metodologia e critérios para gerenciamento do dimensionamento e relevância da Gestão por Competências nos processos de gestão.

Regulamentação do processo de dimensionamento de pessoal

Inicialmente, procurou-se conhecer quais os *instrumentos normativos, decretos ou outros dispositivos legais que norteiam o processo de dimensionamento de pessoal*. Foram citadas várias normas e decretos que lidam com o assunto, os quais dão apontamentos para a implantação e gerenciamento de processos que lidam com a gestão dos recursos humanos:

- a) Lei nº 11.091/2005 – trata do plano de carreira de servidores técnico-administrativos e em seu artigo 4º cita

cabará à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis: I - demandas institucionais; II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; III - inovações tecnológicas; e IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição (BRASIL, 2005)

- b) Decreto nº 5.825/2006 – traça as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira técnico-administrativa. Em seu art. 3º, Inc. VIII, cita as diretrizes para o processo de dimensionamento de pessoal, apontando os aspectos quantitativos e qualitativos do mesmo. Em seu artigo 6º, Inc. II, cita que o dimensionamento deve considerar a estrutura organizacional da IFE e suas competências.
- c) Decreto nº 6.944/2009 – traça as medidas de fortalecimento da capacidade institucional, sugerindo às IFEs o gerenciamento do seu quadro de vagas, cargos e funções, a fim de se obter a estrutura de pessoal necessária ao alcance dos objetivos traçados.
- d) Decreto nº 5.707/2006 – que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, onde em seu art 1º, Inc. III cita a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição.
- e) Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFAL – que cita na política de gestão de pessoas a reestruturação do programa de dimensionamento de pessoal com base na *Gestão por Competências*.

Sobre a existência de padronização e manuais de procedimentos documentados para o dimensionamento de pessoal na UFAL, segundo as informações passadas pelo coordenador de Dimensionamento de Pessoal, não há uma política interna para a matéria de dimensionamento. Do mesmo modo, não há manuais de procedimentos documentados no âmbito interno da instituição. Atualmente, para o preenchimento das vagas já liberadas pelo Ministério da Educação (MEC), é realizada uma consulta às unidades demandantes no momento em que o processo de provimento será realizado, a fim de buscar informações sobre possíveis mudanças nos cargos já demandados. As remoções e realocações de servidores são realizadas por meio de editais internos, os quais contém informações quanto ao perfil da vaga

e as competências necessárias à função. Tais informações são colhidas junto às chefias apenas no momento da elaboração dos editais.

No momento não há padrão ou manual sobre o tema. A Pró-Reitoria tem buscado coletar esses elementos caso a caso, em processos de movimentação de pessoal por meio de editais internos com os perfis das vagas orientados de acordo com as necessidades de cada setor envolvido”. (trecho da entrevista com o coordenador de Dimensionamento de Pessoal)

Apesar de existirem vários instrumentos legais que sinalizam as diretrizes para a realização do processo de provimento das vagas de forma sistematizada e estratégica, considerando toda estrutura das IFEs e suas particularidades dotando as instituições de autonomia para decidir sobre o formato que mais adequado às suas especificidades (BRASIL, 2006), a UFAL ainda não se organizou de forma a estabelecer procedimentos padrões e previamente definidos. Outro fator que travou os investimentos no processo foi a edição, pelo MPDG, da portaria 477:

Em dezembro de 2017, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão editou portaria vedando investimentos em dimensionamento de pessoal. Segundo informações dos técnicos da área, o MPDG iniciou convênio com a UnB com a finalidade de desenvolver um modelo de dimensionamento a ser aplicado em todos os órgãos e entidades da administração federal. A UFAL hoje não tem recursos para destinar a uma consultoria na área, nem recursos humanos próprios com a experiência necessária e o devido foco.

Outro ponto impactante é o último PDI foi o de 2013, que perdeu a validade em 2017; nesse momento a universidade está sem um plano revisado, norteando os próximos passos e os objetivos. (trecho da entrevista com o coordenador de Dimensionamento de Pessoal)

Metodologia e critérios para gerenciamento do dimensionamento

Quanto à homogeneidade dos processos em todos os *campi* da UFAL e a proximidade das equipes de Gestão de Pessoas dos mesmos, a fim de alinhar os procedimentos e integrar todos os elementos na busca da excelência em gestão (DESSLER, 2014), o entrevistado afirmou que a metodologia é homogênea, mas também cita que há um distanciamento entre as equipes: não são realizados encontros frequentes para discussão, padronização e alinhamento

dos processos e estratégias de aperfeiçoamento dos processos. Dessa forma, não fica claro se há homogeneidade devido à concentração das decisões em um pequeno grupo ou se há outra metodologia para comunicação entre os envolvidos.

Com relação aos critérios para levantamento das demandas de pessoal:

A cada vaga que se torna disponível ou que é recebida pela UFAL, a PROGEP aciona o setor em que será alocada, buscando informações sobre as atribuições do setor e aquelas outras que serão desempenhadas pelo servidor. Inicialmente, a Progep lança edital interno para remover servidores que se achem no perfil indicado e que tenham interesse em ocupar a vaga, posteriormente convocando os concursados para ocupar a unidade de lotação de onde virá o servidor removido. Vagas adicionais, quando são disponibilizadas pelo MEC, são encaminhadas no bojo de projetos específicos previamente pactuados entre universidade e ministério, a exemplo da interiorização, da implantação de novos cursos de medicina. Nesses casos, a especificidade de cada cargo é definida pela unidade acadêmica/campi onde as vagas serão alocadas (trecho da entrevista com o coordenador de Dimensionamento de Pessoal).

É possível admitir que não existe um desenho da estrutura organizacional das unidades acadêmicas e administrativas que compõem a instituição, conforme sugere os Decretos 585/2006 e 6.944/2009; assim como não há instrumentos disponibilizados pelas equipes de gestão de pessoas que possibilitem a organização e padronização dos processos no âmbito geral da instituição. As solicitações de vagas junto ao MEC e as decisões quanto ao perfil das mesmas são realizadas, em sua maioria, com base nos projetos de novos cursos; as unidades demandantes repassam as informações dos perfis de servidores, sem que a Gestão de Pessoas tenha o conhecimento das características do contexto de trabalho, bem como da real necessidade quanto ao perfil da vaga demandada. Ficou claro que há casos de captação desnecessária de servidores de um determinado cargo e que não há uma metodologia efetiva para o planejamento dos recursos humanos.

“As unidades, que possuem o código de vagas liberado pelo MEC, centralizam o poder de decisão destas e não há flexibilidade dos gestores em ceder as vagas à outra área que talvez precise de um cargo mais específico e com mais utilidade, que possa contribuir mais com os objetivos institucionais. Muitas vezes chegam servidores para determinado cargo e ficam subutilizados; outras vezes as chefias solicitam a troca de vaga, inicialmente demandada e liberada

pelo MEC, mas nem sempre há disponibilidade do ministério para a realização da troca”. (trecho da entrevista com o coordenador de Dimensionamento de Pessoal)

Complementando as informações citadas acima, discutiu-se sobre quais aspectos humanos são considerados para a formatação do processo de dimensionamento e alocação de servidores. Foi possível registrar que atualmente a universidade não conhece todas as unidades que a compõem, a quantidade de servidores destas e suas características. Não há também banco de informações que subsidiem as decisões de gerenciamento de servidores (novos e redimensionamento dos já existentes). Dessa forma, os servidores que chegam à instituição são encaminhados para as unidades demandantes e as decisões quanto à lotação, de acordo com o perfil cargo e função, ficam nas mãos dos chefes de unidade.

Não há processo estruturado. A PROGEP vem trabalhando no mapeamento das unidades organizacionais da UFAL, identificando os setores existentes e os servidores que estão alocados. Isso permitirá enxergar as subunidades administrativas e como efetivamente está distribuída a força de trabalho de pessoal técnico-administrativo”.

Não há um banco de dados estruturados com informações gerenciais para tomada de decisão. As avaliações são caso a caso, em diálogo com os setores buscando mediar as necessidades.

O procedimento de alocação, além da construção do consenso entre os setores, tenta identificar elementos de risco associados como avaliação negativa do curso, existência de determinação legal, risco de fechamento do setor com interrupção dos serviços, etc. (trecho da entrevista com o coordenador de Dimensionamento de Pessoal)

A relevância da Gestão por Competências nos processos de gestão

Quando a abordagem da entrevista se voltou para a Gestão por Competências (seus conceitos e a abrangência desta na instituição, assim como a aplicação das ferramentas da GC nos processos de gerenciamento de pessoas), o coordenador citou que o tema é algo novo dentro da universidade e que *algumas* pessoas têm certo conhecimento do assunto, mas de forma vaga e superficial: “o conhecimento não é de modo orgânico e estruturado” (trecho da entrevista).

Apesar do PDI (2013), último elaborado e que vigorou entre 2013 – 2017, citar o gerenciamento das competências como uma das formas de aperfeiçoamento do processo de Dimensionamento de Pessoal, a fim de melhor aproveitar os talentos existentes (a partir dos perfis de cada servidor) melhorar a eficácia das atividades e diminuir o desperdício de recursos gerado com atividades e processos readaptados, a organização ainda não inseriu a GC dentro da política de gestão de pessoas

As situações são analisadas à medida que vão acontecendo, caso a caso: no momento da elaboração de editais, quando as chefias são consultadas quanto às competências da vaga... não há banco de perfis de servidores, nem competências setoriais e individuais pré-definidas. (trecho da entrevista com o coordenador de Dimensionamento de Pessoal).

As ferramentas da Gestão por Competências são consideradas pelo entrevistado como de fundamental importância para muitos processos que envolvem o gerenciamento de pessoas, inclusive como subsídio para as atividades de dimensionamento, porém, de acordo com a realidade da PROGEP, existem muitas questões que engessam o melhor aproveitamento de tais ferramentas, como:

Rol limitado de cargos públicos previstos no plano de carreira e a impossibilidade de contratação em áreas onde não existem cargos previstos; amarração do servidor ao cargo, impossibilitando que servidores com competências além daquelas do cargo possam desempenhar outras atribuições. No processo de avaliação de desempenho, diante da legalidade do processo, há dificuldade em aplicar a avaliação baseada nas atitudes, como elemento da *competência*. No campo dos concursos, as provas objetivas não permitem a avaliação de habilidades e atitudes”. (trecho da entrevista com o coordenador de Dimensionamento de Pessoal)

O entrevistado afirma que a GC pode contribuir com a melhoria da eficiência administrativa, orientando a definição de perfis profissionais e subsidiando, entre outros processos, o dimensionamento e redimensionamento de pessoal (CARBONE, 2015). Contudo, admite que é necessário vencer alguns entraves de natureza legal, bem como há a carência de uma política melhor estruturada pelo governo central. Internamente, a implantação da GC demanda o envolvimento de todos os interessados, principalmente dos gestores, aproveitando

as ferramentas tecnológicas disponíveis. É preciso instituí-la como prática interna a fim de reduzir as resistências:

Um aspecto fundamental é uma discussão quanto aos processos de trabalho. Não é possível fazer uma avaliação de competências dissociada da forma como as pessoas desempenham suas atribuições, se a universidade conta com ferramentas e sistemas eficientes”. (trecho da entrevista com o coordenador de Dimensionamento de Pessoal)

Por fim, é citado que não há um grupo de trabalho (GT) focado na implantação da GC no âmbito geral da universidade. O assunto é discutido de forma paralela. A criação de um GT específico para o mapeamento das competências e implantação do gerenciamento baseado em *competências*, concorre com as atribuições habituais dos servidores. Apesar dos entraves impostos pelo governo central e pela regulamentação existente, assim como o fato de as características da GC focarem as organizações privadas (FERVORINI, SILVA E CREPALDI (2014)), existem vários *desafios internos* que precisam ser enfrentados, a fim de minimizar os obstáculos que sempre farão parte das rotinas do serviço público.

Não existe pouca gente ou gente sem competências; Existem processos de trabalho ruins, que precisam ser revistos e aperfeiçoados. Esse aperfeiçoamento só acontecerá mediante o desejo de todos modificarem a realidade atual, unindo forças e suas potencialidades, independente dos obstáculos externos (trecho da entrevista com o coordenador de Dimensionamento de Pessoal).

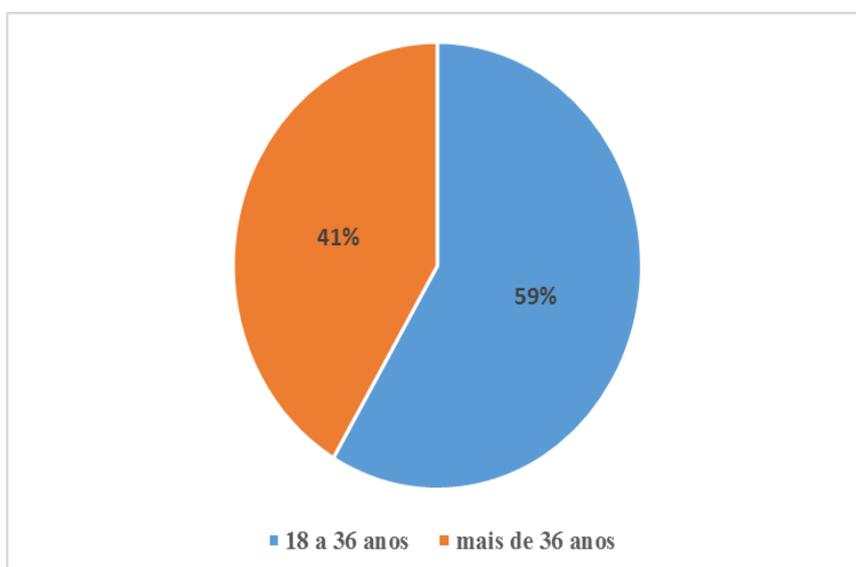
4.1.2 A Gestão por Competências sob a percepção dos servidores Técnicos Administrativos

Nesta etapa da pesquisa, obtiveram-se os resultados a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos acerca da atuação da área de gestão de pessoas na UFAL e como a GP trata o processo de dimensionamento de pessoal, à luz da Gestão por Competências. A abordagem foi realizada por conveniência e acessibilidade, com uma amostra de servidores de cargos selecionados dentro do contexto e objetivo do presente trabalho.

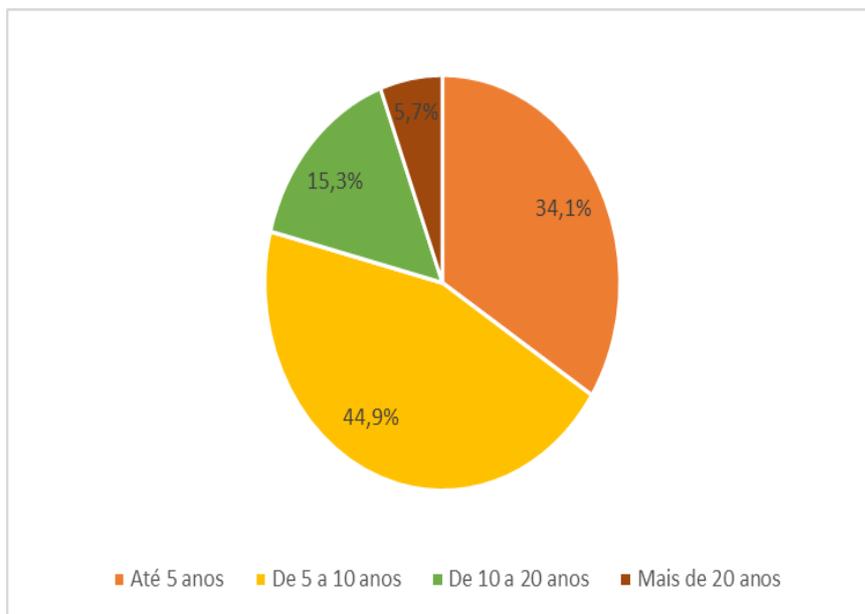
4.1.2.1 Informações sociodemográficas e funcionais

As informações dos gráficos 1, 2, 3, 4 e 5 referem-se aos perfis e dados funcionais dos participantes da pesquisa. Os gráficos 1 e 2 mostram a faixa etária e tempo de serviço dos servidores abordados. Admite-se, a partir dessa amostra, que a universidade possui um quadro de pessoal jovem (praticamente 60% com idade entre 18 e 36 anos) e com pouco tempo de admissão (considerando o tempo para aposentadoria: de 30 a 35 anos), uma vez que a soma do percentual de servidores que têm *até 5 anos e de 5 a 10 anos* de serviço corresponde a 79% do total da amostra. Apenas 5,7% dessa estão na universidade há mais de 20 anos.

Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por idade

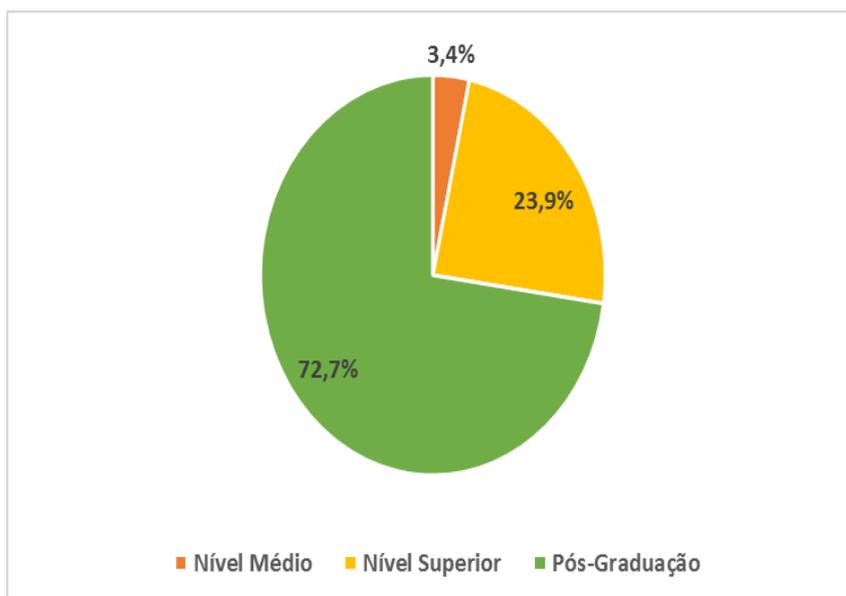


Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Gráfico 2 - Tempo de Serviço na UFAL

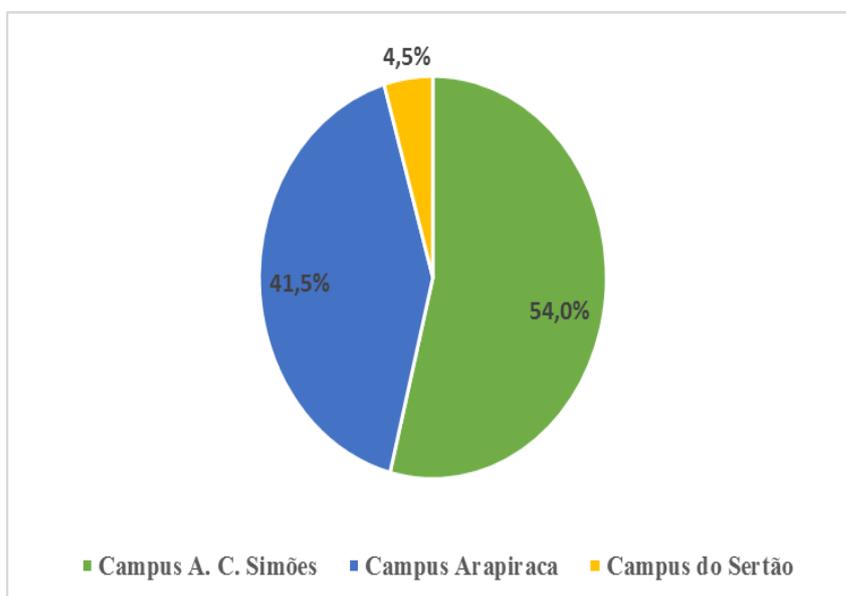
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

A partir da análise do gráfico 3 é possível admitir que grande parte dos servidores participantes da pesquisa, possuem nível de qualificação superior às exigências do cargo (tal afirmação se dá pelo fato de que grande parte dos participantes são de cargos de nível médio): 72,7% possuem algum tipo de pós-graduação. É possível que um fator estimulante à busca de aperfeiçoamento seja o incentivo à qualificação, previsto no Decreto 5.824 de 29 de junho de 2006, que estabelece os critérios para concessão e enquadramento do incentivo aos servidores do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos. Vale ressaltar que alguns servidores já ingressam na universidade com certificação superior à exigida.

Gráfico 3 - Escolaridade dos participantes

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

O gráfico 4 aponta que a maior parte dos participantes da pesquisa estão lotados no campus sede: A. C. Simões (54%), visto que é o local onde se concentram mais servidores dentro do universo estudado. Bem próximo a esse percentual está o de servidores participantes no *Campus Arapiraca* (41,5 %), dada a acessibilidade da pesquisadora nesse espaço. Alguns fatores contribuíram para um baixo número de participantes do *Campus do Sertão* (4,5%): a distância física existente, dificultando o acesso aos servidores a fim de explicar a importância da participação na pesquisa.

Gráfico 4 - Campus de Lotação

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

O gráfico 5 mostra a distribuição da quantidade de servidores abordados de acordo com os cargos ocupados. O maior número de participantes (50% da amostra) são servidores do cargo com mais servidores dentro do universo de pesquisa: os Assistentes em Administração.

Gráfico 5 - Distribuição da quantidade de servidores participantes por cargo



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

4.1.2.2 Possibilidades de distorções a partir da análise de CARGO x FORMAÇÃO x LOTAÇÃO

As informações contidas nos quadros 9 e 10 referem-se à distribuição, de acordo com a área de formação e setor de lotação, dos servidores participantes da pesquisa, dos cargos de Assistente em Administração, Auxiliar em Administração e Secretário Executivo e as distorções encontradas (em destaque nos quadros), quando relacionadas às áreas de formação dos servidores, dos cargos citados, e suas respectivas lotações. Essa análise não possibilita, nem pretende comprovar, que os servidores estão subutilizados ou desmotivados com o atual contexto de trabalho. Apenas aponta a incompatibilidade entre a formação e o contexto de trabalho dentro da análise realizada. Sinaliza ainda que, para cargos mais abrangentes, para os quais os editais de concursos não exigem certificação específica como critério de seleção (edital 32.2106 UFAL, de 11 de Maio de 2016), é necessário realizar um gerenciamento interno das reais necessidades de pessoal: os processos de dimensionamento e captação de pessoas

precisam ser subsidiados por um modelo de gerenciamento das competências existentes e as competências a serem captadas, uma vez que as competências identificadas como relevantes à organização constituem as principais referências em recrutamento e seleção (CARBONE et. al, 2015). Schickmann (2010) cita ainda que, focando na adequação do quadro de pessoal com as competências profissionais necessárias à organização, é possível integrar a dimensão estratégica da organização à dimensão individual, alcançando os objetivos de ambas as partes.

Os resultados obtidos com a análise dos demais cargos envolvidos na pesquisa (*Administrador, Contador, Técnico em Contabilidade, Bibliotecário, Auxiliar de Biblioteca, Pedagogo, Tradutor/Intérprete e Técnico em Assuntos Educacionais*) não apresentaram um número expressivo de distorções, considerando a amostra de servidores participante. Isso se deve ao fato de que são cargos mais específicos, que, de uma forma geral, possuem editais de seleção de pessoal com critérios mais claros e restritivos quanto às áreas de formação e demais características, conforme observado no edital 30.2016 da UFAL, de 11 de maio de 2016.

Quadro 8: Distribuição por cargo, formação e setor – Assistente e Auxiliar em Administração

FORMAÇÃO	CARGO	SETOR DE LOTAÇÃO
Direito	Assistente em Administração	NAE
Administração	Assistente em administração	Coord. de Infraestrutura
Administração	Assistente em administração	Almoxarifado
Matemática	Assistente em administração	Coord. de Graduação
Ciências Contábeis	Assistente em administração	Coordenação acadêmica
Matemática	Assistente em administração	Fazenda São Luis
Direito	Ass. em Administração	Núcleo de Ass. Estudantil
Direito	Ass. em administração	Biblioteca
Humanas	Assistente em administração	Edufal
Letras	Ass. em administração	Compras
Enfermagem	Ass. em administração	Pesquisa e pós graduação
Letras	Ass. em administração	Transporte
Biologia	Ass. em administração	Secretaria de curso
Direito	Ass. em administração	Biblioteca
Educação	Ass. Em administração	Faculdade de Medicina
Química	Assistente em Administração	Cento de Ciências Agrárias
Administração e Nutrição	Assistente em Administração	Coordenação de Graduação
Letras	Assistente em Administração	Faculdade de Letras
Marketing e Administração	Assistente em Administração	Transportes
Ciências Biológicas	Assistente em Administração	Pró. Reitoria de Gestão Institucional
Ciências Sociais	Assistente em Administração	Pró. Reitoria de Gestão de Pessoas
Des. industrial	Assist. em Adm	Curso de Física
Direito	Assistente em Administração	Pró. Reitoria de Gestão Institucional
Contabilidade	Assistente em Administração	Sec. Executiva dos Conselhos
Administração	Assistente em Administração	Pró. Reitoria de Pesquisa
Administração	Assistente Administrativo	Pró Reitoria de Gestão de Pessoas
Administração	Assistente em administração	Centro de Educação
Farmácia	Assistente em administração	Almoxarifado Central

Contabilidade	Assistente em Administração	Protocolo
Direito	Assistente em administração	Pró. Reitoria de Gestão Institucional
Direito	Assistente em administração	Pró. Reitoria de Gestão Institucional
Direito	Assistente em Administração	D. de Administração de Pessoal
Direito	Assistente em Administração	D. de Administração de Pessoal
Ciência da computação	Assistente em Administração	CECA
Humanas	Assistente em Administração	D. de Administração de Pessoal
Direito e Comunicação Social	Assistente em Administração	Centro de Ciências Agrárias
Letras	Assistente em administração	Coord. de Gestão de Pessoas
Letras	Assistente em administração	Transportes
Computação	Assistente em administração	Instituto de Física
Administração	Assistente em Administração	Pró Reitoria Estudantil
ENSINO MÉDIO	Assistente em administração	Pró Reitoria de Pesquisa
Comunicação Social - Jornalismo	Assistente em Administração	D. Contabilidade e Finanças
Educação	Assistente em Administração	Biblioteca
Geografia	Assistente em Administração	Cord. de Infraestrutura
Direito	Assistente em Administração	Faculdade de Serviço Social
Nutrição	Assistente em administração	Coordenação de graduação
Administração	Assistente em administração	Coord. de Infraestrutura
Letras	Assistente em administração	Núcleo de Ass. Estudantil
Psicologia	Assistente em administração	Compras e Licitações
Letras	Assistente em administração	Coordenadoria de Planejamento
Farmácia	Assistente em administração	Secretaria de curso
Contabilidade	Assistente em Administração	D. Administração de Pessoal
Administração	Assistente em Administração	Biblioteca
Letras	Assistente em administração	Coord. Registro e Controle Acadêmico
Direito	Assistente em administração	Almoxarifado
Ciências Contábeis	Assistente em administração	Secretaria de curso
Ciências Contábeis	Assistente Administrativo	Faculdade de Odontologia
Engenharia civil	Assistente em Administração	Biblioteca
Administração	Assistente em Administração	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal
Direito	Assistente em Administração	ICHCA - Secretaria de História
Comunicação Social	Assistente em Administração	Pró-Reitoria de Extensão
Ciências Humanas/Geografia	Assistente em Administração	Pró-Reitoria de Extensão
Comunicação Social	Assistente em Administração	Secretaria Executiva dos Conselhos
Comunicação Social e Gestão de Rh	Assistente em Administração	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Administração	Assistente em administração	Instituto de Psicologia
Direito	Assistente em administração	D. Administração de Pessoal
Direito	Assistente em administração	D. Administração de Pessoal
Direito	Assistente em administração	Coord. Recursos Humanos
Administração Pública	Assistente em Administração	Gerência de Transportes/SINFRA
Gestão de Pessoas	Assistente em Administração	Administração
Direito	Assistente em Administração	Secretaria Executiva
Comunicação Social	Assistente em Administração	Coordenação de Gestão de Pessoas
Direito	Assistente em Administração	D. Administração de Pessoal
Ciências Biológicas	Assistente em Administração	D. de Contabilidade e Finanças
Direito	Assistente em administração	D. Administração de Pessoal

Direito	Assistente em Administração	D. Administração de Pessoal
Computação	Assistente em administração	Pró-Reitoria de Pesquisa
Analista de Sistemas	Assistente em Administração	D. Administração de Pessoal
Direito	Assistente em administração	Coordenação Santana do Ipanema
Educação	Assistente em Administração	Secretaria de Curso
Direito	Assistente em Administração	Gabinete do Reitor
Economia	Assistente em administração	Coord. de Infraestrutura
Jornalismo	Assistente em administração	Faculdade de Serviço Social
Administração	Assistente em administração	Compras e Licitações
Direito	Assistente em administração	D. Administração de Pessoal
Letras/Português	Assistente em Administração	Pró-Reitoria de Gestão Institucional
Administração	Aux. em administração	Instituto de Ciências Atmosféricas
Administração	Auxiliar em Administração	Biblioteca Central
Comunicação	Auxiliar em administração	Espaço Cultural
Administração	Auxiliar em Administração	Pró-Reitoria de Gestão Institucional
Exatas e Humanas	Auxiliar em administração	Biblioteca

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Quadro 9: Distribuição por cargo, formação e setor – Secretário Executivo

FORMAÇÃO	CARGO	SETOR DE LOTAÇÃO
Letras	Sec. Executiva	Recursos Humanos
Letras	Sec. Executiva	Coord. Registro e Controle Acadêmico
SECRETARIADO EXECUTIVO	Secretário Executivo	Pró-Reitoria de Pesquisa
Letras	Secretário Executivo	Gabinete da Vice-reitoria
Secretariado Executivo	Secretária Executiva	Secretaria Executiva
Sec. Executiva e Psicologia	Secretária Executiva	Centro de Tecnologia - CTEC
Letras	Secretário Executivo	Pós-Graduação em Agronomia
Letras	Secretário Executivo	Recursos Humanos
Letras	Secretário Executivo	Direção Geral
Letras e Direito	Secretário Executivo	GT/SINFRA
Humanas	Secretário Executivo	Gabinete da Reitoria
Letras	Secretário Executivo	F. de Arquitetura e Urbanismo
Letras - Português /Inglês	Secretária Executiva	Pró-Reitoria de Graduação

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

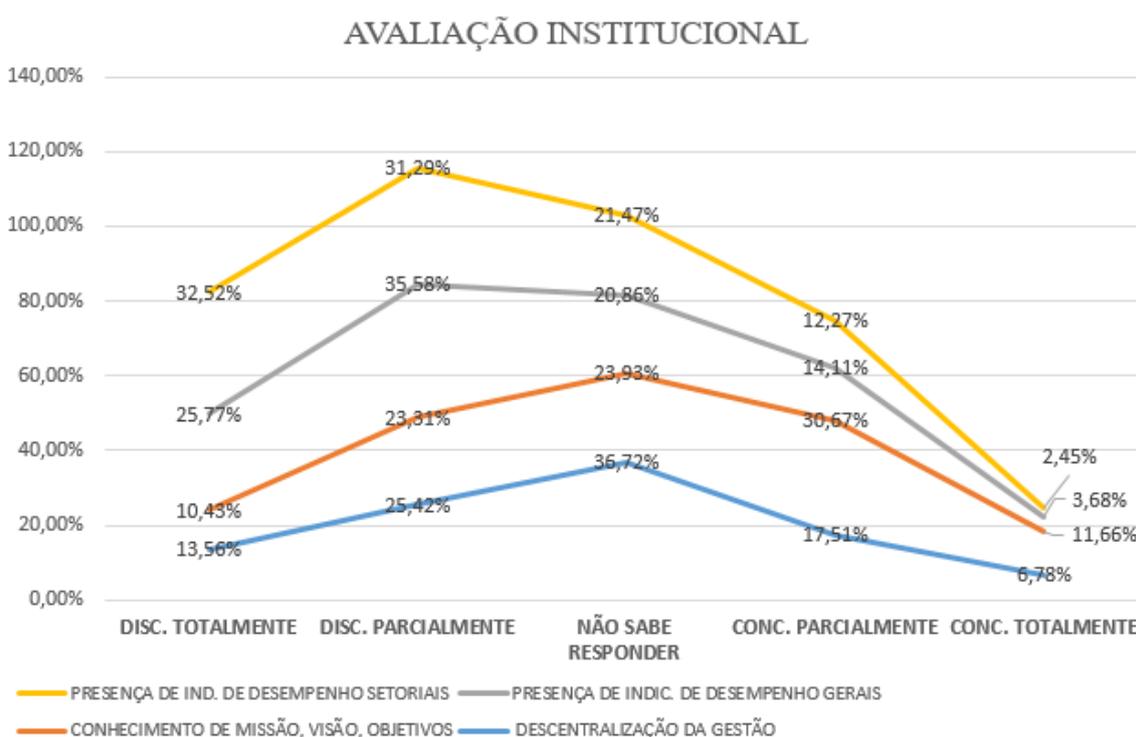
4.1.2.3 Dimensionamento de pessoal e a Gestão por Competências - análise quantitativa

Os dados expostos neste tópico referem-se ao quantitativo obtido a partir dos dados coletados com a aplicação dos questionários entre os servidores técnico-administrativos, acerca da percepção deles sobre a Gestão por Competências dentro do processo de dimensionamento de pessoal, bem como sobre a atuação da gestão de pessoas de uma forma geral.

Inicialmente a abordagem buscou informações sobre a atuação da gestão central da universidade: como o nível estratégico relaciona-se com os demais no gerenciamento do seu plano de gestão, na distribuição de responsabilidades e na mensuração de resultados através de indicadores de desempenho, apoiado, de forma estratégica, pela equipe de gestão de pessoas, a qual tem como objetivo auxiliar as organizações a desenvolverem as pessoas e a conquistarem de forma diferenciada, o crescimento e o desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham (MARQUES, 2015).

Num segundo momento, a análise foi feita no nível setorial, buscando informações das rotinas de trabalho e das relações entre os servidores, evoluindo para a análise do gerenciamento de pessoas, dentro das rotinas do dimensionamento de pessoal e Gestão das Competências, de uma forma geral e individual. Por fim, tem-se a percepção dos servidores quanto ao gerenciamento por competências como ferramenta de apoio à gestão de pessoal.

Gráfico 6 - Avaliação Institucional



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

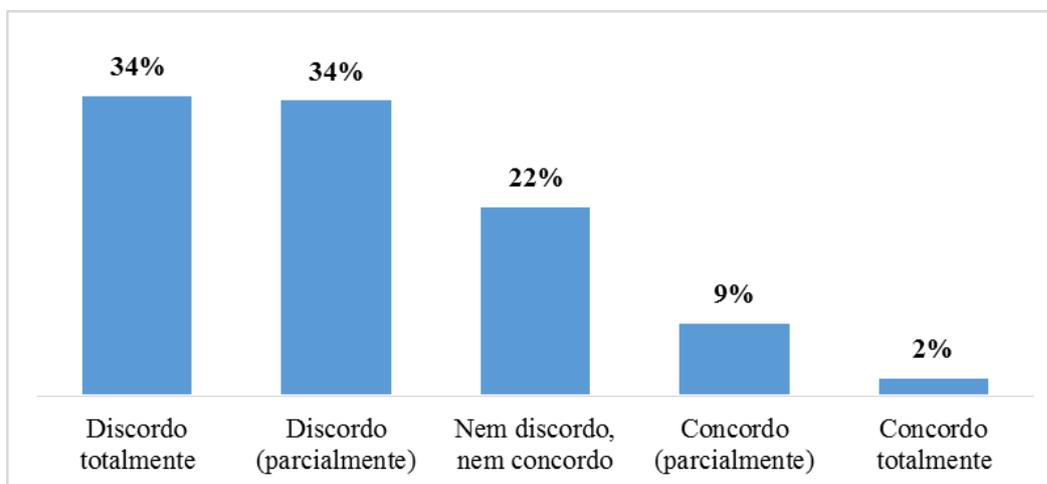
O gráfico 6 apresenta dados referentes à atuação da gestão quanto ao envolvimento da equipe em seu planejamento estratégico, o qual representa a etapa fundamental para a escolha da metodologia mais adequada ao mapeamento das competências (CARVALHO et al., 2009). A análise aponta, de acordo com a amostra participante da pesquisa, que a instituição não realiza

um gerenciamento descentralizado, uma vez que 39% dos participantes dizem discordar total ou parcialmente e 36,7% não souberam formar uma opinião, quando questionados sobre a atuação da gestão. Essa informação reflete-se nos dados das outras variáveis, pois, se não há descentralização das informações e envolvimento de toda equipe no plano de gestão, os pontos básicos do planejamento *missão, visão e objetivos*, são conhecidos apenas por um pequeno número de pessoas. Enquanto 42% dizem conhecê-los total ou parcialmente, 58% desconhecem no todo ou em parte, ou não conseguem chegar a uma resposta. A centralização de informações, assim como o não envolvimento das partes no planejamento institucional e na estratégia para alcance dos objetivos justificam o seguinte cenário: questionou-se a existência de indicadores de desempenho estabelecidos de forma geral e setorial e mais de 60% dos participantes da pesquisa disseram desconhecer no todo ou em parte a existência de metas, seja para o âmbito geral, seja para o âmbito setorial. Pouco mais de 10% dos participantes estão inseridos em algum modelo de gestão por desempenho.

O modelo de gestão centralizada no nível macro, acaba refletindo nas relações entre as equipes de gestão dos demais *campi*. No gráfico 7, verifica-se que 68% dos participantes discordam, no todo ou em parte, da existência de interação entre as unidades gestoras. Esse distanciamento proporciona a falta de padrão na execução das atividades em comum, assim como o não envolvimento de todos os interessados na elaboração das políticas de gestão e no planejamento de uma forma geral, dificultando a obtenção de uma gestão por excelência, já que Dias, Santos, Oliveira e Santos (2016) citam que a Administração dos Recursos Humanos em uma organização é constituída por elementos integrados, com vários subsistemas dentro de um sistema global, e que suas etapas de realização se integram convergindo para um objetivo comum.

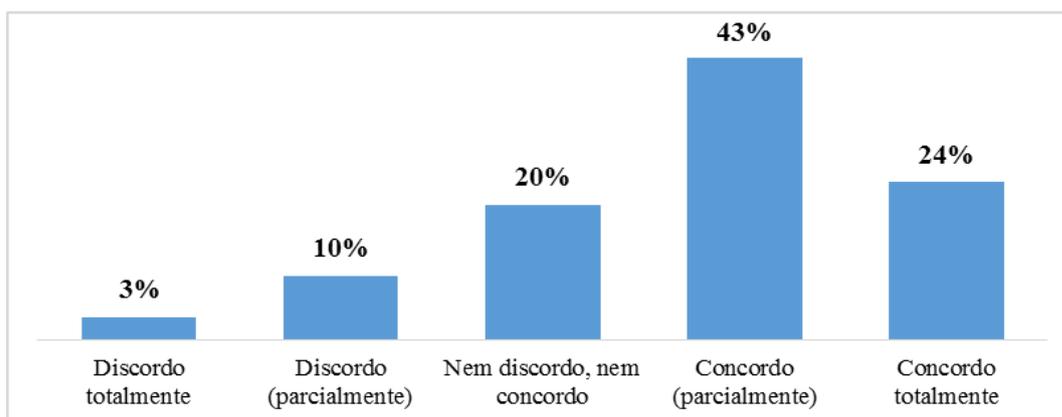
Quando a percepção se restringe ao ambiente micro, ou seja, o contexto de trabalho dos servidores participantes da pesquisa, onde a gestão estratégica de pessoas deve atuar com o desenvolvimento de políticas e diretrizes a fim de aumentar a habilidade dos servidores, a eficácia das atividades desenvolvidas – e, por consequência, do próprio órgão público – de modo a alcançar seus objetivos, mais de 60% dizem existir boa comunicação em seus setores, não sendo possível afirmar que essa “boa comunicação” esteja relacionada aos processos de trabalho padronização e existência de ferramentas para registro e publicidade das suas etapas de realização, já que 70% dos participantes negam, no todo ou parte, ou não sabem responder, sobre a existência de manuais com registros da metodologia para as atividades desenvolvidas, mesmo 95% desses considerando essencial a existência de ferramentas que possibilitem o registro das etapas e procedimentos para as principais rotinas setoriais.

Gráfico 7 - Você considera que há a devida interação entre os setores dos Campi do interior com o Campus Sede, a fim de tornar homogêneas as atividades em comum?



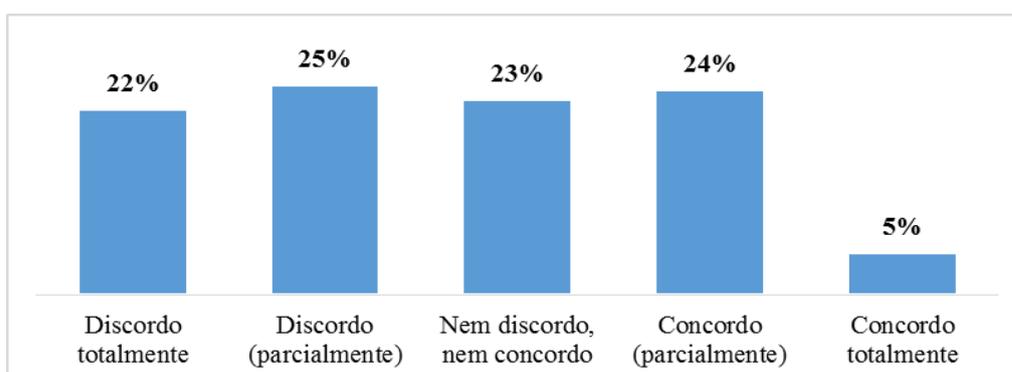
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Gráfico 8 - Você acha que no seu setor há uma boa comunicação entre os servidores?



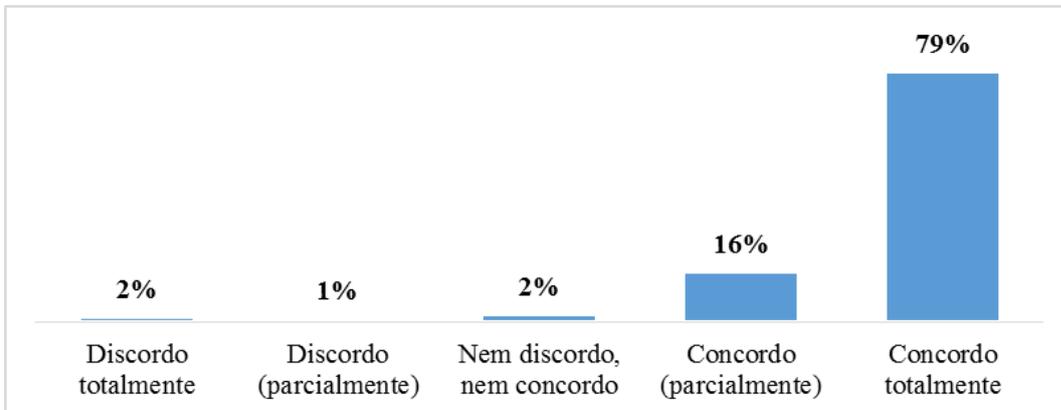
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Gráfico 9 - Ainda em seu ambiente de trabalho, as atividades desenvolvidas estão bem definidas e registradas em manuais de procedimentos?



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

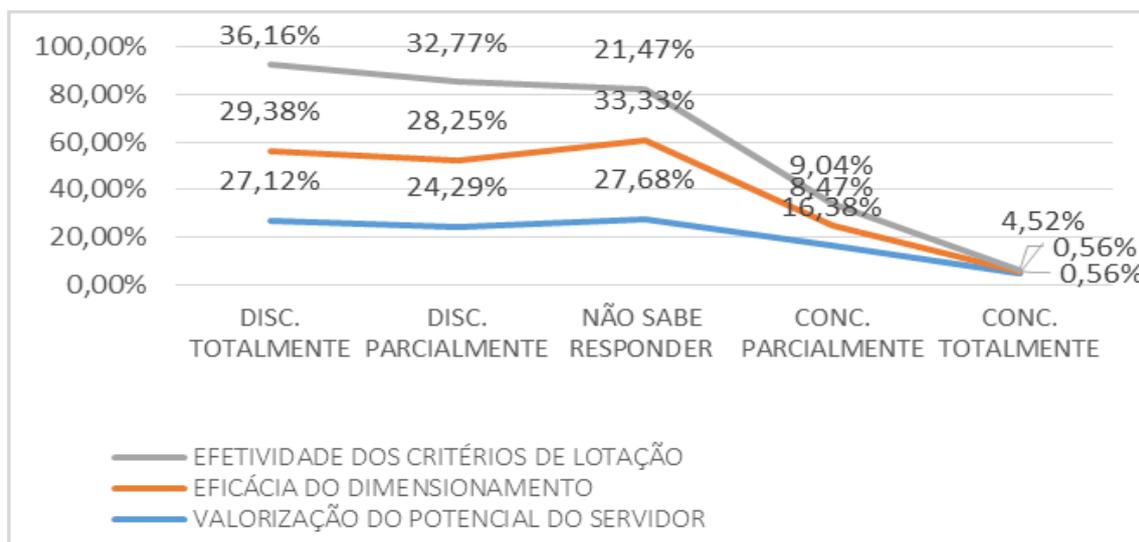
Gráfico 10 - Você considera importante a padronização de processos e o registro do fluxo de procedimentos?



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

O gráfico 11 possibilita analisar a atuação da área de gestão de pessoas acerca do gerenciamento eficaz dos recursos humanos e do planejamento da força de trabalho, ações que requerem um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades de pessoal, atuais e futuras, relacionadas ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias a fim de proporcionar motivação e desenvolvimento humano e a evolução organizacional (REIS, FREITAS, MARTINS e OLIVEIRA, 2015).

Pela análise do referido gráfico, dentro dos limites da amostra participante da pesquisa, admite-se que a equipe de gestão de pessoas não possui estratégias definidas para o gerenciamento do fluxo de pessoal na universidade, no que se refere ao provimento de vagas através da movimentação interna ou seleções externas. 68% discordam no todo ou em partes dos critérios utilizados e 22% não sabem formular uma resposta. Nesse mesmo cenário, 57% dos participantes discordam quando questionados sobre a eficácia da metodologias para a distribuição dos servidores entre os setores da universidade. As possíveis falhas existentes nos processos de movimentação de pessoal, baseando-se nos dados apresentados, refletem diretamente na variável quanto à atuação da GP: 51% dos participantes não consideram as ações da Gestão de Pessoas efetivas quanto à valorização do potencial do servidor e à gestão de conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionando-os com as atividades de cada contexto de trabalho, ações fundamentais para a melhoria do desempenho profissional, que refletem também nos comportamentos e nas relações internas e influenciam diretamente nos resultados a serem alcançados (Brandão e Barby, 2005).

Gráfico 11 - Atuação da Gestão de Pessoas

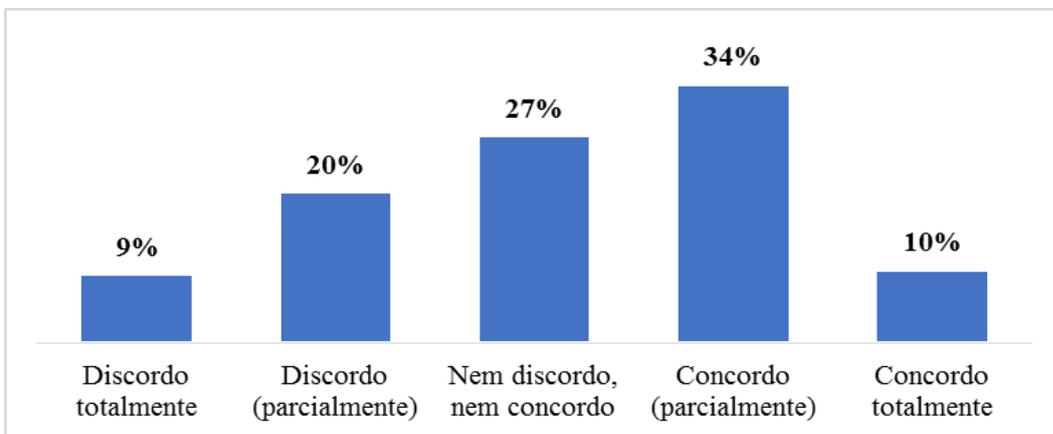
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

As informações dos próximos gráficos estão relacionadas à Gestão por Competências e suas ferramentas como apoio à gestão do quadro de pessoal. As informações do gráfico 12 apontam que há uma divisão de opinião entre os participantes quando questionados sobre os conceitos de competências dentro do âmbito gerencial. Seguindo para a abordagem quanto ao conhecimento das competências organizacionais, 28% não souberam responder e 59% discordaram da existência de competências definidas e divulgadas. Silva e Mello (2011) afirmam que a Gestão por Competências emerge como estratégia de eficácia organizacional, relacionando o desenvolvimento humano e social das pessoas com os resultados a serem alcançados, necessários para a garantia de existência da organização. Dessa forma, pode-se inferir que a gestão central da universidade, caso tenha suas competências gerais definidas ou registradas como política para a área de GP, não as disseminou de forma homogênea para todos os envolvidos, o que reflete negativamente no seu planejamento de resultados, uma vez que as pessoas, através do aproveitamento de suas competências, em consonância com as competências da organização, e de práticas inovadoras, sustentam a estratégia organizacional (CARBONE, 2006; OLIVEIRA, 2008).

A percepção dos participantes com relação às questões dos gráficos 12 e 13 justifica os resultados do gráfico 14: 68% dos participantes discordam que há utilização do gerenciamento por competências como ferramenta de trabalho da equipe de gestão de pessoas, no que se refere ao planejamento e movimentação de pessoal dentro da universidade. Para tal prática acontecer de fato, é necessária a realização de um trabalho de nivelamento do conhecimento acerca do tema entre todos os servidores e a definição das competências gerais, entendidas como as

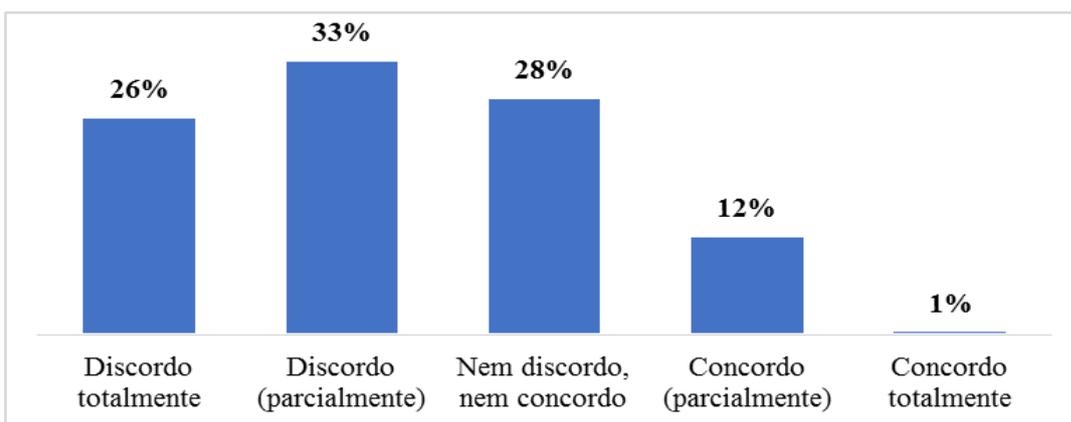
capacidades necessárias àquela instituição e percebidas pela sociedade (BRASIL, 2012) como base para as setoriais e individuais. A implantação do modelo de gestão acontece a partir da identificação das competências existentes e as necessárias ao alcance da estratégia, baseando-se sempre nas competências organizacionais e profissionais (BRANDÃO E BAHRY, 2005). Assim, só é possível administrar os recursos humanos a partir de suas competências (individuais e do contexto de trabalho) após a implantação de ferramentas que possibilitem a definição e registro prévios das mesmas, em formato específico e homogêneo para toda universidade.

Gráfico 12 - Para você, o termo competência e suas ferramentas de gestão dentro do contexto organizacional é algo compreensível



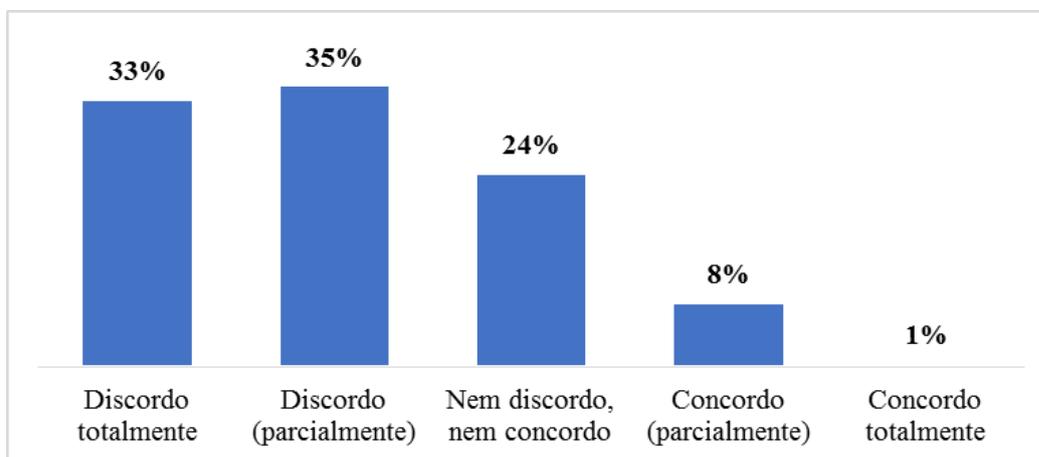
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Gráfico 13 - A organização tem claramente definidas as competências organizacionais e setoriais



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

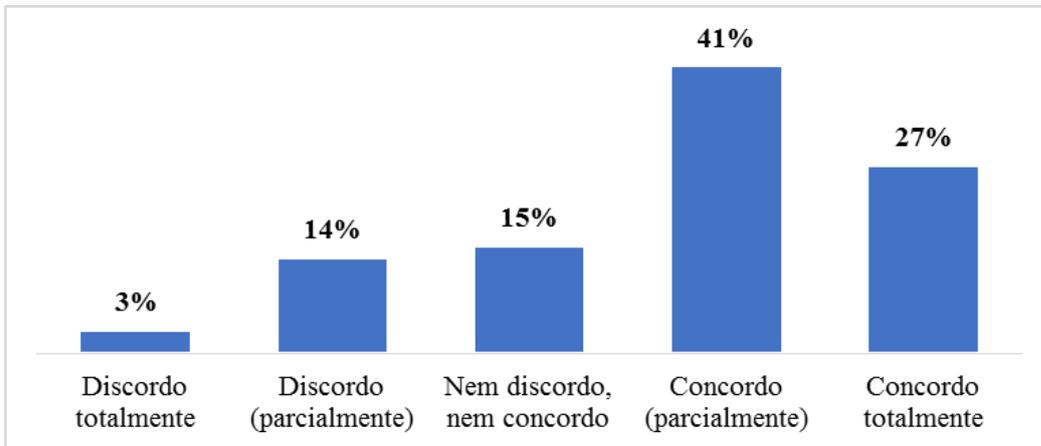
Gráfico 14 - Você acha que o setor de Gestão de Pessoas gerencia o fluxo de pessoal a partir das competências pessoais e setoriais?



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

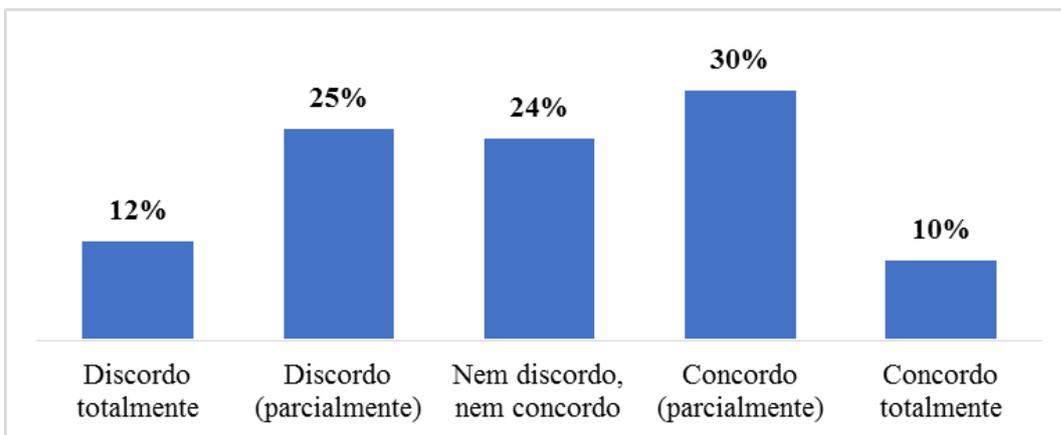
As informações dos próximos gráficos (15, 16, 17 e 18) dizem respeito à análise dos participantes com relação à atuação no ambiente de trabalho no qual estão inseridos, bem como a percepção dos mesmos quanto a suas competências relacionadas às atividades realizadas e o nível de motivação para tal. A análise permite verificar que existe dificuldade por parte dos servidores participantes em realizar autoavaliação negativa, talvez por certa dificuldade de o ser humano ser crítico consigo mesmo. Nota-se que, quando questionados sobre a compatibilidade de suas competências com as atividades desenvolvidas, 68% concordaram, no todo ou em parte, porém, 24% não sabem formular uma resposta e 37% discordam que seu potencial seja aproveitado devidamente no desempenho das atribuições. Além disso, 56% não sabem ou não estão totalmente motivados no contexto de trabalho atual. Por fim, analisando as informações do gráfico 18, verifica-se que do total de participantes, 49% concordam (e 23% não afirmam, mas também não negam) que seriam melhor aproveitados, contribuindo de forma mais efetiva com os resultados da instituição, se alocados em outro setor. Apenas 28% acreditam estar alocados devidamente.

Gráfico 15 - Você considera que suas competências (conhecimentos, habilidades, aptidões) são compatíveis às atividades desenvolvidas?



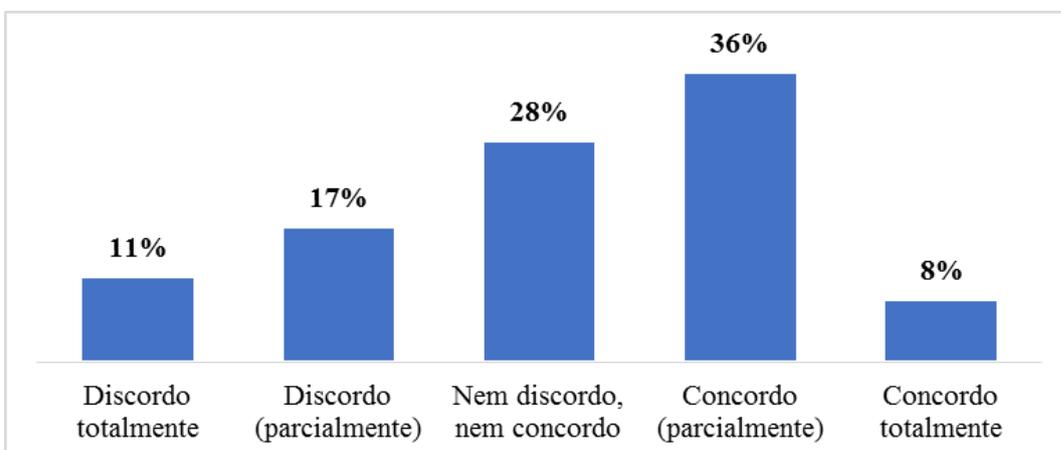
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Gráfico 16 - Considerando suas aptidões pessoais, o atual contexto de trabalho aproveita todo o seu potencial?



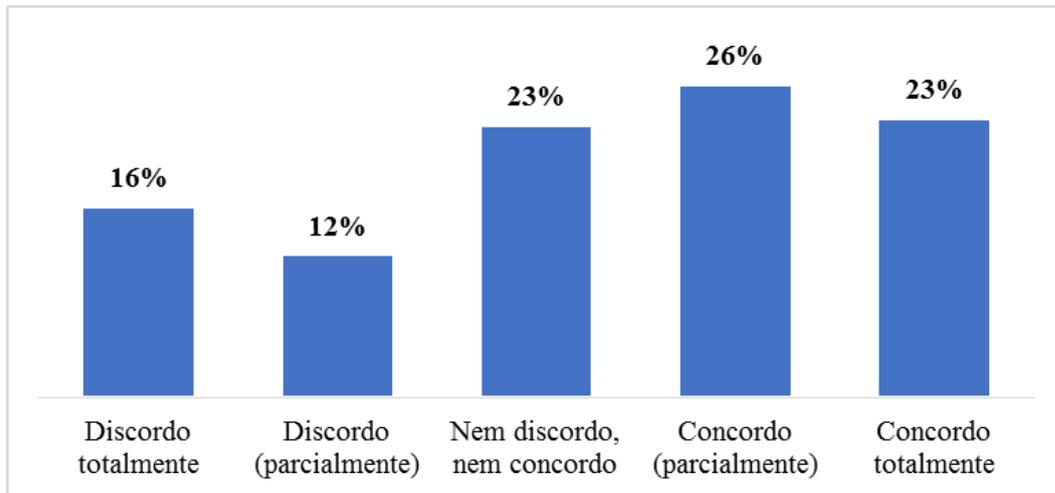
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Gráfico 17 - Você se sente motivado e realizado no contexto atual?



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

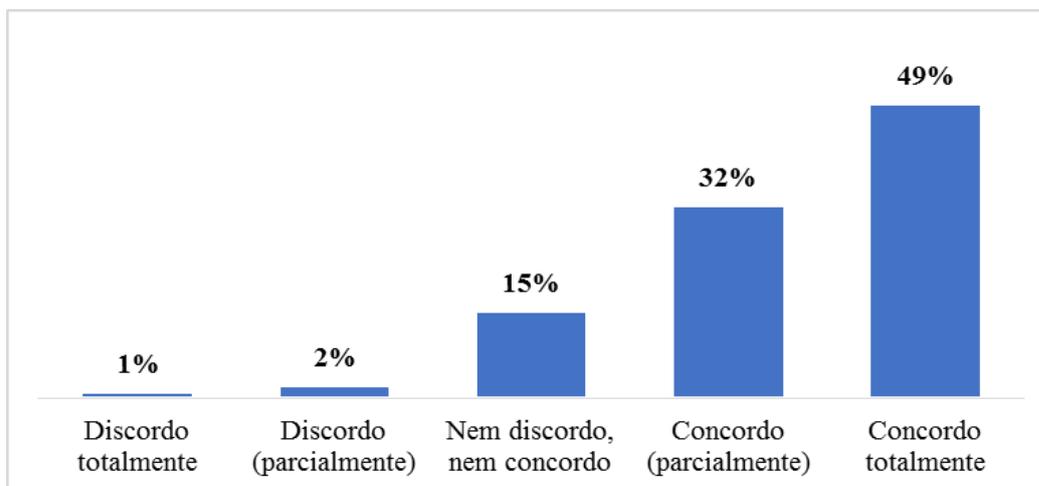
Gráfico 18 - Você acredita que poderia contribuir mais com os objetivos organizacionais se alocado em outro setor?



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

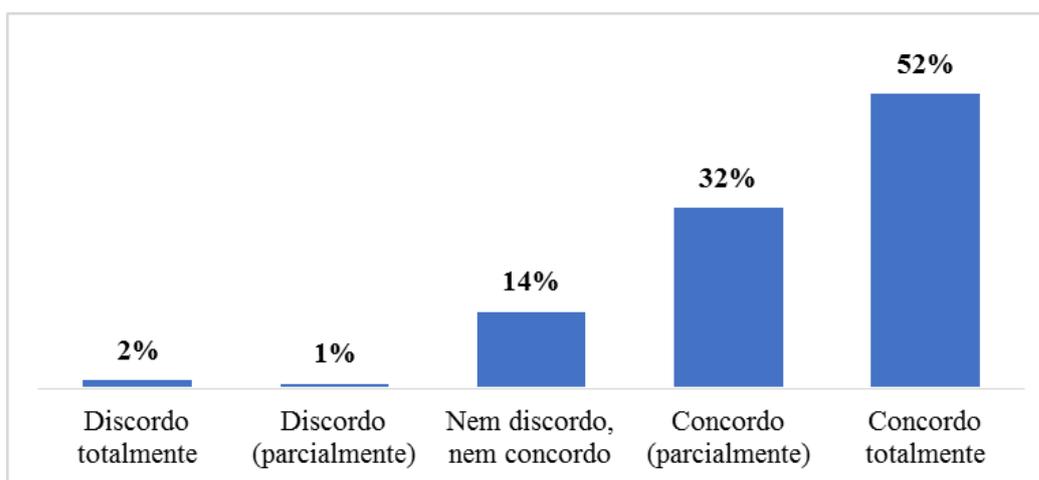
A parte final do instrumento de pesquisa buscou identificar a percepção dos participantes quanto ao grau de eficácia da Gestão por Competências e de suas ferramentas, quando introduzidas nos processos de gestão de pessoas, mais especificamente no processo de captação e movimentação de pessoal na universidade. Como é possível observar nos gráficos 19 e 20, mais de 80% dos servidores participantes da pesquisa concordam que o *gerenciamento por competências* contribui para aumentar a eficácia da gestão dos recursos humanos, tornando as atividades relacionadas ao fluxo de pessoal mais efetivas no que se refere ao melhor aproveitamento das particularidades dos servidores dentro da estratégia de gestão estabelecida. Desse modo, a Gestão por Competências constitui uma alternativa para o surgimento de uma gestão mais sistematizada, com foco nas características das pessoas, nos contextos setoriais ou na organização de forma geral (LIMA; SILVA, 2015).

Gráfico 19 - Você acredita que o gerenciamento por competências torna o processo de provimento de pessoal mais eficaz, seja através de seleção interna ou externa?



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Gráfico 20 - Pelo mapeamento de competências é possível gerenciar os recursos humanos de forma mais efetiva.



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2019)

Diante das informações apontadas, infere-se que as equipes de gestão de pessoas da universidade necessitam de uma integração, entre si e com a gestão central, para que, utilizando-se de metodologias de apoio gerencial, como a Gestão por Competências, possam elaborar um planejamento de trabalho, estabelecendo critérios e diretrizes claros para a gerência dos recursos humanos disponíveis, a integração dos recursos a serem captados no ambiente externo e para a movimentação e gestão do quadro de pessoal de uma forma geral. É através da combinação de interesses individuais e coletivos, articulando as potencialidades e necessidades

dos colaboradores com as necessidades e objetivos organizacionais que acontece o desenvolvimento, fortalecimento e satisfação de ambas as partes (SILVA e MELLO, 2011).

CAPÍTULO 5

5.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO

5.1.1 Plano de ação

Após a etapa de análise dos dados obtidos com a entrevista e aplicação dos questionários, foi elaborado um plano de ação para a implantação do projeto de mapeamento das competências (organizacionais, setoriais e individuais) na universidade (quadro 9), haja vista constatar-se a inexistência das ferramentas da Gestão por Competências entre os processos de gestão de pessoas, em especial nas atividades de dimensionamento de pessoal plano de ação traça as etapas a serem seguidas a fim de estruturar e orientar as atividades do projeto. Os prazos estimados no plano de ação consideram o levantamento de informações e implantação em todos os âmbitos da universidade e podem variar caso sejam escolhidas apenas algumas áreas como projeto-piloto, não alterando o passo-a-passo das atividades a serem realizadas.

Conforme cita Carvalho et al. (2009) várias são as metodologias, técnicas e instrumentos que orientam a implantação da gestão por competências. O formato mais adequado dependerá das peculiaridades de cada organização. Contudo, o mais importante é considerar a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias organizacionais e a cultura da organização como base para o mapeamento. Dessa forma, o plano de ação elaborado parte da instituição de um grupo focado nesse trabalho, articulado com a alta gestão e o seu planejamento institucional, a fim de estabelecer uma metodologia homogênea para todos os envolvidos e que esta esteja alinhada aos objetivos e metas gerais, observando, acima de tudo, os elementos do plano de estratégia organizacional.

A partir da definição dos elementos estratégicos e das competências organizacionais, será possível estabelecer as principais responsabilidades e competências setoriais, proporcionando subsídios para o mapeamento e gerenciamento das competências humanas, uma vez que o desenvolvimento dessas sustentam as competências da organização, e esse é um processo contínuo de troca de competências, possibilitando alinhar os objetivos da organização à gestão e ao desenvolvimento de pessoas (Dutra, 2008).

Quadro 10: Plano de ação para a implantação da gestão por competências

PROCESSO/AÇÃO	RESPONSÁVEL	TEMPO
Criação de um grupo de trabalho (GT) específico para o tema	Alta gestão: Pró-reitoria de Gestão de pessoas e Reitoria	Imediatamente após a autorização para implantar o projeto
Realização de capacitações sobre a Gestão por Competências e suas ferramentas	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas com a participação do GT	30 dias
Definição ou identificação da estratégia: missão, visão e objetivos organizacionais	GT junto à alta gestão	15 dias
Definição ou identificação das competências organizacionais	GT junto à alta gestão: Reitoria e Pró-reitorias de Gestão de Pessoas e de Gestão Institucional	30 dias
Desenho da estrutura institucional com organograma detalhado	GT junto à Pró-reitoria de Gestão Institucional	60 dias
Realização dos organogramas e fluxogramas de atividades das unidades que compõem a organização	Gestores das unidades acadêmicas e administrativas, sob orientação do GT	60 dias
Definição da abordagem utilizada para aplicação dos instrumentos de mapeamento das competências.	GT junto à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	15 dias
Levantamento das competências setoriais: registro das competências essenciais a todas as unidades que compõem o organograma	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, com a participação dos diretores e equipe gestora das unidades acadêmicas e administrativas, sob orientação do GT	90 dias
Diagnóstico das competências individuais de todos os servidores	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (GP) e equipes de GP dos demais <i>campi</i> , com a colaboração dos servidores e apoio do GT	90 dias
Análise e tratamento de todas as informações levantadas nas etapas anteriores	Grupo de Trabalho	90 dias
Elaboração do relatório final de trabalho e da proposta do modelo de gestão por competências	Grupo de Trabalho	90 dias
Apresentação do relatório e proposta para aprovação da alta gestão	Grupo de Trabalho	Imediatamente após a conclusão do relatório final

Fonte: elaborado pela autora

5.1.2 Instrumentos para mapeamento das competências

Os instrumentos dos quadros 10 e 11 apresentam formatos para a realização do mapeamento primeiramente das *competências setoriais*, que devem estar alinhadas à estratégia

geral e são essenciais ao alcance dos objetivos institucionais (CARBONE, 2006), buscando inicialmente informações gerais do setor e das principais atividades realizadas, para, posteriormente, mapear as competências mais relevantes à condução de tais atividades. Num segundo momento, são mapeadas as *competências individuais*, observadas a partir do desempenho do indivíduo no contexto em que está inserido, tendo como base o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o mesmo possui. A combinação dessas características com as rotinas de trabalho agregam valor tanto à pessoa quanto à organização (CARBONE et al., 2015). Caberá ao grupo de trabalho formado para atuação no projeto, alinhado às equipes de gestão de pessoas, escolher a melhor forma de abordagem para utilização dos instrumentos de mapeamento das competências, os quais envolvem: análise documental, técnicas de pesquisa como a observação participante e não participante, entrevistas semiestruturadas ou estruturadas, grupos focais, questionários, entre outros (CARBONE et al., 2015).

A inserção das ferramentas da Gestão por Competências nas rotinas de gerenciamento de pessoa permite melhor aproveitar os recursos humanos disponíveis na organização, bem como ser mais eficaz na captação de novos, pois “uma equipe com as competências certas, nos locais certos e realizando as atividades certas tem muito mais chances de levar a organização a alcançar seus objetivos, sua visão e sua missão” (PONTES, GUASTINI e ABREU, 2014, p.11). A Gestão por Competências representa uma alternativa para uma gestão mais sistematizada, ou seja, com foco em todos os elementos e fatores que fazem parte do plano de trabalho, considerando todas as particularidades que podem afetar os resultados finais (LIMA; SILVA, 2015). Dessa forma, pelo mapeamento das competências, será possível aperfeiçoar as rotinas relacionadas ao fluxo de pessoal, em específico os processos de dimensionamento e redimensionamento (objetos de pesquisa deste trabalho), através da construção de um banco de informações acerca de *setores e pessoas*, que fornecerão subsídios para a tomada de decisões, dentro do planejamento de pessoal, no que se refere a:

- Levantamento de demandas de pessoal: dimensionamento e redimensionamento;
- Critérios para as solicitações de código de vagas (cargos);
- Lotação de servidores: auxiliar o processo decisório quanto ao preenchimento de vagas nos diversos âmbitos da organização;
- Remoção de servidores;
- Aproveitamento dos perfis de liderança para os cargos de chefia;

COMPETÊNCIAS SETORIAIS					
COMPETÊNCIAS	GRAU DE RELEVÂNCIA				
	NENHUMA	PEQUENA	MÉDIA	ALTA	ESSENCIAL
ATENDIMENTO AO PÚBLICO					
FLUXO DE PROCESSOS: ABERTURA, TRAMITAÇÃO					
ARQUIVAR DOCUMENTOS					
ROTINAS ACADÊMICAS					
ORIENTAÇÃO ACADÊMICA					
ATIVIDADES DE ASSESSORAMENTO					
GESTÃO DE INFORMAÇÕES, DADOS E SISTEMAS					
EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS OFICIAIS					
ARQUIVO E GESTÃO DE DOCUMENTOS					
PROMOÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS					
PROMOÇÃO E GESTÃO DE CAPACITAÇÕES					
ASSESSORIA JURÍDICA					
ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO					
ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS, GRÁFICOS, APRESENTAÇÕES					
AQUISIÇÕES DE MATERIAIS E SERVIÇOS					
GESTÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E DO PATRIMÔNIO					
GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS					
ATENDIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL					
PROMOÇÃO E GESTÃO DE ATIVIDADES DE PESQUISA E EXTENSÃO					
COMPETÊNCIAS ADICIONAIS: descreva abaixo outras competências que julgar importante					

Ética ()	Trabalho em equipe ()	Capacidade de delegar ()	Inovação ()
Pontualidade ()	Espírito Competitivo ()	Capacidade de conduzir equipes de trabalho ()	Velocidade na execução de tarefas ()
Responsabilidade ()	Relacionamento Interpessoal ()	Análise e síntese ()	Independência e autonomia ()
Autoconfiança ()	Aptidão para lidar com o público externo ()	Foco em resultados ()	Autogerenciamento ()
Determinação ()	Capacidade de seguir normas ()	Planejamento ()	Proatividade ()
Disciplina ()	Domínio de outros idiomas ()	Capacidade de Negociação ()	Padronização de rotinas ()
Flexibilidade ()	Domínio da Linguagem de sinais ()	Feedback ()	Fluxos de processos: abertura e tramitação ()
Iniciativa ()	Organização e condução de palestras, seminários, cursos ()	Decisões estratégicas ()	Redação Oficial ()
COMPETÊNCIAS ADICIONAIS: descreva abaixo outras competências que julgar importante			

Fonte: elaborado pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de Gestão de Pessoas (GP) vive um novo momento em sua atuação organizacional. Se para as organizações privadas o cenário mercadológico é desafiador e altamente competitivo, o serviço público enfrenta um momento bem mais crítico, haja vista todas as peculiaridades existentes e as medidas governamentais cada vez mais enfáticas. É nesse contexto que o pessoal de GP se depara com a necessidade de atuar de forma estratégica e efetiva, entendendo que a construção das competências organizacionais é uma necessidade coletiva e social, que contribuirá com os objetivos institucionais, com o desenvolvimento de seus recursos humanos e com o atendimento por excelência das demandas de seu público-alvo e da sociedade.

Em meio ao cenário descrito, esse trabalho delineou-se com o objetivo de analisar o processo de dimensionamento de pessoal na Universidade Federal de Alagoas, à luz da Gestão por Competências, a fim de propor um modelo de aperfeiçoamento a partir do mapeamento das competências humanas e setoriais, subsidiando o processo de dimensionamento de pessoal no que se refere ao gerenciamento flexível dos perfis dos servidores, alinhado às particularidades de cada contexto de trabalho e à estratégia institucional, possibilitando a otimização de pessoal, dos resultados das equipes e da organização de uma forma geral.

A pesquisa buscou, inicialmente, destacar o importante papel que a área de Gestão de Pessoas representa dentro dos órgãos públicos nos dias atuais, atuando estrategicamente, junto à alta gestão, no plano de desenvolvimento institucional e, por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas e aperfeiçoamento de processos, alcançar resultados cada vez mais eficazes. Dentro dos processos de gestão de pessoal, destaca-se o foco do presente estudo: *o dimensionamento de pessoal*. Realizou-se a abordagem acerca dos conceitos e um breve histórico do processo, bem como da regulamentação que orienta a sua execução e avaliação. Posteriormente, buscou-se compreender os conceitos acerca do termo competências e suas tipologias, como a gestão por competências pode ser utilizada no gerenciamento de pessoas de uma forma geral, destacando que sua integração com o dimensionamento da força de trabalho pode proporcionar aos gestores maior facilidade e assertividade na tomada de decisões referentes ao planejamento e alocação de pessoal.

A partir da análise documental e da abordagem qualitativa realizada (entrevista semiestruturada) foi possível identificar que, mais de 10 anos após a publicação do Decreto n. 5.825/2006, que trata do Plano de Desenvolvimento dos Servidores Técnicos em Educação, e

do Decreto n. 5.707/2006, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, incluindo a gestão por competências nas políticas de pessoal, a adequação do processo de dimensionamento de pessoal às exigências de tais decretos, bem como a inserção da gestão por competências como ferramenta de apoio ao mesmo, é um grande desafio às Instituições Federais de Ensino e uma barreira a ser vencida.

A análise qualitativa, a partir de entrevista semiestruturada no setor de Dimensionamento de Pessoal da UFAL, possibilitou admitir que a universidade considera os instrumentos norteadores do processo, mas internamente não há uma política instituída, seguida de manuais de procedimentos padrões, para norteamto prévio das rotinas de provimento de pessoal, seja através de editais internos ou externos, o que pode acarretar em captação de servidores para cargos indevidos, gerando subutilização de capital humano e desperdício de vagas. Verificou-se ainda a inexistência de uma estrutura organizacional formal que possibilite a identificação de todas as unidades que compõem a instituição e a realização de um planejamento de pessoal sistematizada, com a interação devida entre todos os elementos que atuam na área. Por fim, registrou-se a importância da Gestão por Competências (GC) como ferramenta de aprimoramento dos processos de gestão do capital humano, contribuindo diretamente para a otimização de servidores. Contudo, para sua implantação é necessário vencer os entraves legais, como o rol limitado de cargos públicos que impossibilita a contratação em áreas onde não existem cargos previstos e a amarração do servidor ao cargo, a qual limita a atuação dos servidores a atribuições restritas. É necessário também superar a resistência por parte dos gestores, instituindo a GC como prática interna norteadora dos processos decisórios.

A abordagem quantitativa permitiu compreender a percepção dos servidores técnicos administrativos, de cargos específicos e selecionados previamente dentro do contexto estudado, sobre a Gestão por Competências dentro do processo de dimensionamento de pessoal, assim como sobre a atuação da gestão de pessoas e sua metodologia de gerenciamento humano e processual. A análise dos dados iniciais apontou que as distorções na lotação dos servidores, quando relacionados seus cargos e perfis pessoais, acontecem na realização das lotações de servidores de cargos mais abrangentes, com poucas especificações, onde os editais de concursos não exigem certificação específica como critério de seleção, sendo necessário realizar um alinhamento entre as necessidades organizacionais e as particularidades individuais, proporcionando ganhos para ambas as partes.

Num segundo momento, foram analisados os dados relativos à atuação da gestão central da universidade e o perfil de relacionamento com suas partes: mais de 70% dos participantes discordam da metodologia de trabalho imposta ou não souberam responder sobre

isso. Foi constatada a centralização de decisões e o não envolvimento de todos os interessados no planejamento estratégico da instituição, uma vez que 60% não conhecem seus principais elementos: missão, visão e objetivos, tampouco a existência de indicadores de desempenho estabelecidos. O modelo de gestão centralizada, reflete nas relações entre as equipes de gestão dos demais *campi*: 68% dos participantes discordam, no todo ou em partes, sobre a existência de interação entre as unidades gestoras.

Quando da análise da atuação da equipe de Gestão de Pessoas nas atividades de movimentação e gerenciamento de pessoal, entre os participantes da pesquisa: 22% não souberam responder e 68% acreditam que os critérios utilizados para realização de tais atividades não são os mais adequados. Ainda nesse mérito, 60% dos participantes apontaram que não há metodologias específicas e padronizadas para a distribuição dos servidores entre os setores da universidade. Tais dados refletem na valorização do potencial dos servidores e no melhor aproveitamento de seus conhecimentos e experiências: mais de 50% dos participantes – e 27% não souberam formular uma resposta - indicaram que as ações da Gestão de Pessoas não consideram suas particularidades dentro do planejamento de pessoal.

Sobre a Gestão por Competências de uma forma mais específica, observou-se que seus conceitos não são totalmente conhecidos entre os participantes da pesquisa, havendo uma divisão entre os que não conhecem de forma alguma, os que conhecem em partes e os que dominam o assunto. Verificou-se ainda que não é de conhecimento dos participantes a existência de competências organizacionais definidas: entre os que não sabem ou discordam da existência registrou-se 87%; assim como 68% informaram que a GP não gerencia o fluxo de pessoal a partir das competências pessoais e setoriais.

Por fim, verificou-se dificuldade, por parte dos servidores participantes, em realizar autoavaliação negativa: quando questionados sobre a compatibilidade de suas competências com as atividades desenvolvidas, 68% concordaram, no todo ou em parte; no entanto, 61% (entre os que discordam e não souberam responder) sinalizaram que seu potencial não é totalmente aproveitado no desempenho das atribuições; 56% não estão totalmente motivados no contexto de trabalho atual e 49% concordaram (e 23% não afirmam, mas também não negam) que seriam melhor aproveitados, contribuindo de forma mais efetiva com os resultados da instituição, se alocados em outro setor; apenas 28% afirmaram estar alocados devidamente. Para que tais distorções sejam minimizadas e as políticas de pessoal estejam voltadas para o desenvolvimento contínuo de pessoas e eficácia de processos, 80% dos servidores participantes da pesquisa afirmaram que o *gerenciamento por competências* pode contribuir para o

aperfeiçoamento da gestão dos recursos humanos, tornando suas atividades mais efetivas e direcionadas para a valorização do principal ativo das organizações: as pessoas.

A principal contribuição deste trabalho foi apontar como a Gestão por Competências pode contribuir para a melhoria do gerenciamento de pessoas, quando integrada ao processo de dimensionamento de pessoal. Pelo mapeamento das competências, tal processo passa a ter um caráter qualitativo, indo além de uma simples quantificação de pessoal, com critérios pouco efetivos. A utilização de um instrumento que identifica as competências necessárias para cada ambiente de trabalho, bem como as competências individuais dos servidores, permite construir um banco de informações que auxiliarão na identificação do perfil necessário a cada setor de trabalho, das competências existentes e daquelas que precisam ser buscadas ou ser desenvolvidas para alcançar os objetivos da organização.

Consideram-se como limitações dessa pesquisa o fato de a mesma ter abordado apenas um processo de gestão de pessoas: o dimensionamento de pessoal, e apenas alguns cargos de servidores da categoria de Técnico-administrativos, dentro do contexto estudado. Como proposta de pesquisa futura, sugere-se a abordagem com outros cargos da mesma categoria e a realização de pesquisa específica entre os cargos de docentes, a fim de identificar se existem servidores mal aproveitados ou mal alocados no contexto acadêmico. Outras pesquisas podem ser realizadas para identificar os resultados obtidos com a implantação da Gestão por Competências nos processos de gestão de pessoas dentro da universidade, em específico o impacto direto nas rotinas de movimentação e captação de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Walquíria Corrêa. **Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFPA com ênfase na gestão por competências**. 2016. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento, Belém, 2016.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. G. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvao de; OLIVEIRA, Patricia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **REGE Revista de Gestão**, v. 8, n. 4, 2010.
- ALIS, D., DES HORTS, C. H. B., CHEVALIER, F., Fabi B. & PERETTI, J. M. (2012). *Gestão dos recursos humanos: Uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget
- AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4.
- ARAÚJO, Mariana Lopes. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: métodos e técnicas adotados na administração pública 94f. Monografia. Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília – DF, 2016.
- BARBOSA, Aline Maria Rosa; FERREIRA, Phillipe Farias. Gerenciamento de recursos humanos: dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis-SC, 2009.
- BARDIN, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BECKER, Brian E. **Gestão Estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance** / Mark A. Heselid, Dave Ulrich; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 10ª edição.
- BERALDO, Antonio Fernando. **Metodologia de Dimensionamento de Recursos Humanos nas IFES**. Disponível em https://drive.google.com/file/d/0B-w7Ak_zvwq5b2tvb0V5QnlWRXc/view. Acesso em 04 mar 2018.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2.ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília** 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.1, p.8-15, jan/mar. 2001.

BRASIL. **Lei n. 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Presidência da República, Brasília, 2005.

BRASIL. **Decreto n. 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. Presidência da República, Brasília, 2009.

BRASIL. **Decreto n. 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 no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, Brasília, 2006.

BRASIL. **Decreto n. 5.825**, de 29 de junho de 2006. Institui as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreiras dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Presidência da República, Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília, DF, 2012.

BOTTA, Marcos César Eugênio. **Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil Estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro** 92f. Dissertação. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Instituto Politécnico do Porto, Porto 2017.

CAMMAROTA, F. **Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Desafios e Modelos**. Fórum de Gestão de Pessoas, Brasília, DF, Brasil. Maio, 2014. Recuperado de <http://www.conexxoes.com.br/wp-content/uploads/2014/04/Fabio-Cammarota.pdf>.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3º Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.

_____. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3º Rio de Janeiro: FGV, 2015.

COUTINHO, M. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. Revista do Serviço Público, n. 3, p. 41-73, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. / Gary Dessler; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura; São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DESSLER, G. (2014). **Administração de Recursos Humanos**. (3a ed.) (Cecília Leão Oderich, Trad.). São Paulo: Pearson

DIAS, Sirley Aparecida Araujo *et al.* Gestão de Pessoas no setor público: contribuições ergológicas. Porto Alegre: **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. 2016.

DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.

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

DUTRA, Joel Souza. FLEURY, Maria Tereza Leme. RUAS, Roberto. Organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40320/gestao-por-competencias-no-setor-publico>—exemplos-de-organizacoes-que-adotaram-o-odelo/i/pt-br>. Acesso em 04 set 2017.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FONSECA, Diogo Ribeiro da et al. Autonomia para Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil**. - 4. ed. - São Paulo :Atlas, 2002

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil**. - 5. ed. - São Paulo :Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, v. 2, p. 57-63, 1995.

IDALBERTO, Chiavenato. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. Porto Alegre: AMGH, 2009. _____, John M. **Gestão de recursos humanos**. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 188 p.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Ram, Rev. Adm. MACKENZIE**, 16(5). SÃO PAULO, SP. SET./OUT. 2015

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **A Gestão por Competências é um modelo de gestão que tem como principal função identificar todas as capacidades**. 2007. 31f. Monografia. Centro

de Pesquisa e Pós-Graduação do Libertas Consultoria e Treinament, Universidade Católica de Pernambuco, Recife.

LUSTOSA BANDEIRA, Emanuella et al. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia da Gestão da Capacitação por Competências. Brasília: MPOG, 2012.

LUZ, Talita Ribeiro. **TELEMAR-MINAS: competências que marcam a diferença**. 2001. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte, 2001.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências** -- Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p. : il.

MARINHO, B.L.; VASCONCELOS, E.P.G. **Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação**. *Revista de Gestão USP*, v.14, n.2, p.61-76, 2007.

MCCLELLAND, David C. **Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"**. *American Psychologist*, January 1973.

MEDEIROS, I. B. de O. **Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, III SEGGeT. 2006. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, de 16/10/2006 até 18/10/2006.

MIOT, Hélio Amante. **Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais**. Editorial Faculdade de Medicina de Botucatu da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Botucatu (SP), Brasil. *J Vasc Bras*. 2011;10(4):275-278.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008 a.

OLIVEIRA, Natália Cristina da Silva. **Gestão por competências**, 2008. 45f. Monografia apresentada ao curso de Psicologia, da Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde do Centro Universitário Newton Paiva. Belo Horizonte - MG, 2008 b.

OLIVEIRA, José Ibraim. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: impactos no desempenho de gestores de uma organização pública** 118f. Dissertação. Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade de Novos Horizontes, Belo Horizonte – MG, 2012.

PONTES, Luis; GUASTINI, Felipe; ABREU, Denise; **Para além do dimensionamento de força de trabalho: instrumento de gestão eficiente e de redução de gastos públicos**. VII Congresso de Gestão Pública-CONSAD, Brasília, 2014.

REIS, C. Z. T; FREITAS, A. M. R. de; MARTINS, S. OLIVEIRA, A. R. de. **Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior**. *Revista Gestão Universitária da América Latina*. (Vol. 8), 2015. Recuperado de

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/1983-4535.2015v8n2p28/29283>.
doi <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p28>.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, Andrea Mara da Cruz; MORAIS, Andrea Marcia Reynaud. **A construção de uma metodologia para planejamento da força de trabalho (PFT) no âmbito da administração pública do estado de Minas Gerais**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília, DF. *Painel 42*. Experiências de inovação na gestão de recursos humanos. Brasília, DF, 2009.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**, 5ª ed. São Paulo: Penso, 2013.

SHICKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, MJ; SOUZA, M.R.S., BERGUE, S.T. (Orgs.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

SERRANO, André Luiz Marques; FILHO Antonio Isidoro. Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Modelo Quali-Quantitativo Aplicado. **IX Congresso de Gestão Pública-CONSAD. Painel 003-003**. Brasília-DF, 2016.

SILVA, Francielle Molon da; MELO, Simone Portella Teixeira de. A Noção de Competência na Gestão de Pessoas: Reflexões Acerca do Setor Público. **Revista do Serviço Público Brasília** 62 (2): 167-183 Abr/Jun 2011

SOUZA, Antonio Ricardo de. **Configurando dimensões organizacionais e modelos de gestão pública: em busca de um instrumento de análise de gestão para as agências reguladoras**. In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança (EnAPG). CD ROM. São Paulo, 2006.

SOUZA, W. L. de. A carreira **gerencial com base nas competências individuais**. 2001. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

TEIXEIRA, Dayseanne Costa. A influência das redes sociais na avaliação da sustentabilidade das competências essenciais em uma organização pública, 81f. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Maceió - AL, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. – UFAL. Plano de Desenvolvimento Institucional, 2013-2017. Maceió-AL, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. – UFAL. Prestação de Contas Ordinárias Anual - Relatório de Gestão, 2017. Maceió - AL, 2018.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

.

Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Existem instrumentos normativos, decretos ou outros dispositivos legais que norteiam o processo de dimensionamento de pessoal?
2. Atualmente existem padrões/manuais de procedimentos definidos e documentados para o dimensionamento de pessoal na UFAL?
3. A metodologia existente é homogênea em todos os *Campi* da UFAL?
4. São realizados encontros frequentes entre as equipes de Gestão de Pessoas dos *Campi* para debate e alinhamento do processo de dimensionamento?
5. Como é realizado o levantamento de demandas de pessoal na UFAL?
6. Quais aspectos humanos são considerados para a formatação e execução do processo de dimensionamento e alocação de servidores?
7. Quais são os critérios para as decisões acerca da lotação dos servidores nas unidades de apoio acadêmico e administrativo da UFAL?
8. As ferramentas da *Gestão por Competências* são conhecidas no âmbito geral da universidade?
9. De que maneira a organização lida com as competências individuais, coletivas e organizacionais (existem programas formais de gestão por competências)?
10. As ferramentas da Gestão por Competências servem de subsídio para o processo de dimensionamento de pessoal ou para outro processo envolvendo os recursos humanos?
11. Como pode ser encarado o gerenciamento por competências? Quais as vantagens e desvantagens?

Apêndice B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Atualmente existem padrões/manuais de procedimentos definidos e documentados para o dimensionamento de pessoal na UFAL?
2. São realizados encontros frequentes entre as equipes de Gestão de Pessoas dos *Campi* para debate e alinhamento do processo de dimensionamento? Se não, quais os motivos que dificultam?
3. Quais aspectos subjetivos são considerados para a formatação e execução do processo de dimensionamento e alocação de servidores?
4. Os critérios para as decisões acerca da lotação dos servidores nas unidades de apoio acadêmico e administrativo da UFAL são subsidiados por alguma ferramenta específica?
5. É possível considerar que o atual gerenciamento do fluxo de pessoal na universidade é eficaz, no sentido de aproveitar o potencial do servidor dentro do contexto de trabalho? Por que?
6. As ferramentas da *Gestão por Competências* são conhecidas no âmbito geral da universidade?
7. De que maneira a organização lida com as competências individuais, coletivas e organizacionais (existem programas formais de gestão por competências)?
8. Atualmente, as ferramentas da Gestão por Competências servem de subsídio para o processo de dimensionamento de pessoal ou para outro processo envolvendo os recursos humanos? Se não, quais os motivos que dificultam?
9. Como o gerenciamento por competências é encarado pela gestão de pessoas? O mesmo pode servir como ferramenta de apoio ao dimensionamento e redimensionamento de pessoal?

Apêndice C – QUESTIONÁRIO AVALIATIVO

DADOS PESSOAIS

1. Faixa etária: de 18 a 36 anos de 37 a 56 anos de 57 anos acima
2. Escolaridade: nível fundamental nível médio nível superior pós-graduação
3. Área de formação -----
4. Campus de lotação -----
5. Cargo -----
6. Setor de Lotação -----
7. Tempo de Serviço: Até 5 anos de 5 a 10 anos de 10 a 20 anos mais de 20 anos

Para as questões abaixo utilizamos a escala Likert, à qual se atribuem números, de acordo com seu grau de concordância, variando de **1 a 5, onde: 1 (Discordo totalmente/Não), 2 (Discordo em parte/Raramente), 3 (Nem concordo nem discordo/ Às vezes), 4 (Concordo em parte/ Sim) e 5 (Concordo totalmente/ Com certeza).**

Marque o número que melhor representa sua opinião.

QUESTÕES					
Você acha que a organização, em seu nível estratégico, adota uma gestão descentralizada?					
Você tem conhecimento da missão, visão e objetivos institucionais?					
A instituição tem indicadores de desempenho estabelecidos e divulgados para todas as suas unidades.					
Você considera que há a devida interação entre os setores dos <i>Campi</i> do interior com o <i>Campus</i> Sede, a fim de tornar homogêneas as atividades em comum?					

Você acha que no seu setor há uma boa comunicação entre os servidores?					
Ainda em seu ambiente de trabalho, as atividades desenvolvidas estão bem definidas e registradas em manuais de procedimentos?					
Você considera importante a padronização de processos e o registro do fluxo de procedimentos?					
Existem indicadores de desempenho para o seu setor, bem como a prestação de contas dos mesmos em prazo estabelecido?					
As ações da equipe de Gestão de Pessoas (GP) buscam valorizar o potencial do servidor, considerando suas particularidades.					
Você acha que os processos de <i>dimensionamento e redimensionamento</i> possuem critérios suficientes e claros para a <i>captação e movimentação</i> de pessoal?					
Na sua opinião, há critérios definidos e efetivos para lotação dos servidores?					
Para você, o termo <i>competência e suas ferramentas de gestão</i> dentro do contexto organizacional é algo compreensível.					
Você acha que a GP gerencia o fluxo de pessoal a partir das competências pessoais e setoriais?					
A organização tem claramente definidas as competências organizacionais e setoriais.					
Você considera que suas competências individuais são adequadas às atividades desenvolvidas?					

Considerando suas aptidões pessoais, o atual contexto de trabalho aproveita todo o seu potencial?					
Você se sente motivado e realizado no contexto atual?					
Você acredita que poderia contribuir mais com os objetivos organizacionais se alocado em outro setor?					
Você acredita que o gerenciamento por competências contribui para o processo de provimento de pessoal, seja através de seleção interna ou externa?					
Pelo mapeamento de competências é possível gerenciar os recursos humanos de forma mais efetiva.					