

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

DANIELA CAVALHEIRO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO SOBRE MAPEAMENTO DO PERFIL
DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS CAMPO MOURÃO**

**CAMPO MOURÃO
2023**

DANIELA CAVALHEIRO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO SOBRE MAPEAMENTO DO PERFIL
DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS CAMPO MOURÃO**

**Management by Skills: study on mapping the skills profile of technical-
administrative servants in education at the Federal Technological University of
Paraná Campus Campo Mourão**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre em Inovações
Tecnológicas da Universidade Tecnológica Federal do
Paraná (UTFPR).

Orientador: Roberto Ribeiro Neli

**CAMPO MOURÃO
2023**



4.0 Internacional

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



DANIELA CAVALHEIRO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO SOBRE MAPEAMENTO DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL
DO PARANÁ CAMPUS CAMPO MOURÃO**

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

Data de aprovação: 01 de Junho de 2023

Dr. Roberto Ribeiro Neli, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Ma. Elenice Koziel, Mestrado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Flavia Aparecida Reitz Cardoso, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Marcos Junio Ferreira De Jesus, Doutorado - Universidade Estadual do Paraná (Unespar)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 01/06/2023.

https://sistemas2.utfpr.edu.br/dpls/sistema/aluno03/mpCADEDocsAssinar.pcRecuperarDoc?p_hash_documento=176DCC79B8DECB78A97902415860CE0481CD2384

Aos meus filhos Enzo e Antonela, pela
poesia que são em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela saúde, bênçãos diárias e por me fazer forte em todos os momentos da minha jornada.

Aos professores do PPGIT pela aprendizagem e crescimento que obtive durante esta formação.

Aos colegas do curso, pela interação e oportunidade de compartilhar e construir conhecimentos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Ribeiro Neli, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória, e por ter acreditado no meu potencial.

E por fim, agradecer a UTFPR Campus Campo Mourão – minha segunda casa – e aos meus colegas de trabalho, que de alguma forma contribuíram para este estudo, pois não é possível vencer isto sozinha.

“Na vida é preciso ter coragem para ser diferente e
competência para fazer a diferença.”

Angela G. A. Beirão

RESUMO

A transformação social e a complexidade dos seus processos em escala global estão mudando a forma como o setor público funciona e apresentam novos desafios para todos os envolvidos na esfera pública. Lidar com as novas formas de trabalho pressupõe servidores públicos preparados para atuarem em ambientes complexos e exigentes em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes. O setor público necessita criar organizações flexíveis e adaptáveis, que tenham a capacidade de ser inovadoras e transformadoras. Neste contexto, a gestão baseada em competências tem sido apontada como uma ferramenta gerencial alternativa aos instrumentos tradicionalmente utilizados nas organizações. Este modelo surge para alinhar competências humanas para geração e sustentação das estratégias organizacionais. E se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, coletivo e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Como ponto de partida, o mapeamento de competências constitui o principal instrumento gerencial de reconhecimento das habilidades presentes na organização. Além disto, por meio deste diagnóstico, a instituição pode identificar o seu *gap* ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo apresentar um estudo sobre o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Campo Mourão para proposição de mapeamento das competências. Esta ferramenta subsidiará a implementação do modelo de gestão por competências no desenvolvimento e capacitação dos servidores, alinhado aos objetivos institucionais descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UTFPR (PDI). Pretende-se com as análises, potencializar as ações de qualificação a partir da construção coletiva das ações institucionais, bem como auxiliar na tomada de decisões estratégicas, gerando valor público na entrega de serviços de qualidade por organizações dessa natureza.

Palavras-chave: gestão por competências; gestão pública; técnicos-administrativos; qualificação; inovações.

ABSTRACT

Social transformation and the complexity of its processes on a global scale are changing the way the public sector works and are presenting new challenges for everyone involved in the public sphere. Dealing with new ways of working presupposes civil servants who are prepared to work in complex and demanding environments in terms of knowledge, skills and attitudes. The public sector needs to create flexible and adaptable organizations that have the capacity to be innovative and transformative. In this context, competency-based management has been identified as an alternative management tool to the instruments traditionally used in organizations. This model emerges to align human skills to generate and sustain organizational strategies. And it proposes to guide efforts to plan, capture, develop and evaluate, at the different levels of the organization (individual, collective and organizational), the skills necessary to achieve its objectives. As a starting point, the mapping of competences constitutes the main managerial tool for recognizing the skills present in the organization. Furthermore, through this diagnosis, the institution can identify its skills gap, that is, the discrepancy between the skills needed to implement the corporate strategy and the skills available internally. Thus, this research aims to present a study on the profile of Technical-Administrative servants in Education at the Federal Technological University of Paraná Campus Campo Mourão to propose a mapping of competences. This tool will subsidize the implementation of the competency-based management model in the development and training of civil servants, in line with the institutional objectives described in the UTFPR Institutional Development Plan (PDI). The analysis intends to enhance qualification actions based on the collective construction of institutional actions, as well as assist in making strategic decisions, generating public value in the delivery of quality services by organizations of this nature.

Keywords: management by competencies; public management; administrative-technicians; qualification; innovations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma da Estrutura do Trabalho	16
Figura 2 - Evolução histórica da gestão de pessoas em organizações públicas	22
Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização	27
Figura 4 - Determinantes da Inovação do Setor Público nos Níveis	39
Figura 5 - Modelo de Gestão por Competências	41
Figura 6 - Evolução do percentual de servidores por nível de escolaridade 2000-2018	55
Figura 8 - Percentual de ocupação de cargos públicos por sexo.....	57
Figura 9 - Faixa etária dos servidores Técnico-Administrativos da UTFPR-CM61	
Figura 10 - Distribuição demográfica dos servidores públicos por	62
faixa etária do Poder Executivo Federal	62
Figura 11 - Distribuição dos Servidores por Faixa Etária e Qualificação.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de Cargos de Técnico-Administrativos em Educação..52 por Nível de Classificação	52
Tabela 2 - Distribuição de Cargos de Técnico-Administrativos em Educação por Cargo	53
Tabela 3 - Distribuição de Cargos de Técnico-Administrativos em Educação..55 por Incentivo a Qualificação.....	55
Tabela 4 - Distribuição de Técnico-Administrativos em Educação por Gênero	58
Tabela 5 - Distribuição de Cargos de Técnico-Administrativos em Educação..58 por Gênero e Nível	58
Tabela 6 - Distribuição de Cargos de Técnico-Adm. em Educação por	59
Gênero/Nível e Incentivo à Qualificação	59
Tabela 7 - Distribuição de Cargos de Técnico-Adm. em Educação por	60
Incentivo a Qualificação – Previsão 2024	60
Tabela 8 - Distribuição de Cargos de Técnico-Adm. em Educação por	61
Gênero/Nível e Incentivo à Qualificação	61
Tabela 9 - Distribuição Técnico-Administrativos em Educação por.....	65
Cargo Assistente em Administração.....	65
Tabela 10 - Distribuição Técnico-Administrativos em Educação	65
por cargo Assistente em Administração.....	65
Tabela 11 - Distribuição de Assistente em Administração por Gênero.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões da Competência	29
Quadro 2 - Principais ações exigidas pela PNDP	35
Quadro 3 - Os quatro chamados à ação para os governos na conferência da OCDE de 2014 "Inovando o Setor Público"	36
Quadro 4 - Tabela de Progressão por Capacitação Profissional	45
Quadro 5 - Tabela de Percentuais de Incentivo à Qualificação	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GC	Gestão por Competências
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreiras de Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
RG	Relatório de Gestão
RJU	Regime Jurídico Único
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAES	Técnicos Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UTFPR-CM	Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Campo Mourão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivos	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.1.3	Justificativa	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	Breve Histórico Sobre Gestão de Pessoas no Contexto da Administração Pública Brasileira	21
2.2	Noções de Competências	25
2.2.1	Classificação das Competências	31
2.2.2	Gestão por Competências	32
2.2.3	Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público	34
2.2.4	Inovação no Setor Público	35
2.3	Mapeamento de Competências	40
2.4	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação..	44
2.4.1	Estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação	44
3	METODOLOGIA.....	50
4	RESULTADOS	52
4.1	Perfil dos Técnicos-Administrativos em Educação da UTFPR Campus Campo Mourão	52
4.2	Perfil dos Técnicos Assistentes em Administração da UTFPR Campus Campo Mourão	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
	REFERÊNCIAS	70
	ANEXO A - TABELA DE ESTRUTURA E DE VENCIMENTO BÁSICO DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO – PCCTAE	76

1 INTRODUÇÃO

Em 28 de agosto de 2019 foi publicado o Decreto nº 9.991, que revogou o Decreto nº 5.707/2006, atualizando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), estabelecendo a utilização preferencial do diagnóstico de competências para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) nos órgãos da Administração Pública Federal (APF), e mantendo a Gestão por Competências (GC) como uma abordagem de gestão de pessoas, no âmbito da capacitação e desenvolvimento. Como documento norteador, em 11 de setembro de 2019 foi publicada a Instrução Normativa nº 201, que estabelece os critérios e procedimentos específicos para implementação da nova política.

Elaborado de forma autônoma, o PDP de cada órgão ou entidade da administração pública federal deve observar o alinhamento entre as ações de desenvolvimento e sua estratégia institucional. Assim, o processo de capacitação e qualificação dos servidores torna-se elemento importante em seu planejamento organizacional.

Os estudos realizados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020) apontam que a nova PNDP teve como base as contribuições fornecidas em pesquisas e proposições de organismos nacionais e internacionais, incluindo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O novo documento incorporou à política boas práticas do mercado de trabalho, tendo como pilares: ser justa e equânime, ser transparente e ter foco no planejamento e na governança.

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010), a gestão por competências é um fio condutor que une todos os países que buscam modernizar a gestão de recursos humanos, na medida em que desenvolvem e implantam uma gestão por competências sistemática, que liga o recrutamento, formação e desenvolvimento do pessoal aos quadros de competências e perfis de competência.

Em conformidade com a legislação, até o ano de 2020 na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), as ações de desenvolvimento institucionais eram planejadas e registradas por meio do Plano Anual de Capacitação (PAC). Este relatório compilava a definição dos temas e ações de capacitação a serem

implementadas na instituição, constituindo-se assim em documento de orientação interna, consoante aos objetivos estratégicos da universidade definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e à Política Institucional de Capacitação regida pelo Decreto nº 5.707/2006.

A UTFPR, em seu eixo de Políticas de Gestão do PDI, preconiza o aprimoramento na área de atuação do servidor, incentivando a formação e a atualização continuada. As ações que visam à capacitação são integradas e contínuas, a fim de aperfeiçoar o servidor, contemplando ao longo da vida profissional as diversas interfaces que ele possui dentro e fora da instituição.

A partir de 2020 todas as atividades de desenvolvimento a serem realizadas, incluindo cursos, licença capacitação, ação de desenvolvimento em serviço (ADS-Pós), afastamentos para pós-graduação *Stricto Sensu* entre outras, foram previstas no PDP da UTFPR nos termos do Decreto nº 9991/2019 e da IN nº 201/2019. O documento sistematiza as ações de aperfeiçoamento que possibilitem desenvolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, essenciais ao seu aprimoramento funcional e pessoal, na intenção de incentivar e permitir o desenvolvimento permanente dos servidores da UTFPR, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

De acordo com Amaral (2006) a gestão por competências exige atenção prioritária aos aspectos qualitativos do investimento em pessoas e deve ser utilizada para a seleção de pessoas, para o planejamento de carreiras, para a gestão de desempenho e para o desenvolvimento pessoal. Com isso, traz um novo papel para o desenvolvimento de profissionais (gestão do conhecimento) e de competências “na” organização e “sobre” a organização. Segundo a autora, a moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação.

Neste sentido, a utilização do modelo de gestão por competências estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza

a informação compartilhada; e cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho.

Conforme Dutra (2011) preceitua, a gestão de recursos humanos nas organizações precisa direcionar sua abordagem do controle para o desenvolvimento. Pois o ambiente organizacional é composto por relações que promovem uma aprendizagem de várias formas. Além disso, considerando que esse ambiente requer inovações para se obter vantagem competitiva, torna-se crucial que a gestão seja capaz de administrar o desenvolvimento da aprendizagem humana.

Pereira e Silva (2011) ressaltam que a PNDP, como marco legal institucionalizado pelo governo federal, causou mudanças nas estratégias e nas políticas de gestão de pessoas incentivando o uso da gestão por competências como método capaz de melhorar o profissionalismo e as relações dentro das instituições. As instituições federais, entre as quais estão as universidades, são desafiadas a desenvolver suas metodologias para aplicar a gestão por competências.

De acordo com Oliveira e Silva (2011), o estabelecimento de marcos legais resulta em desafios, sendo que o principal consiste em transformar a legalidade em realidade possibilitando também a análise das limitações que a legalidade impõe à implantação da PNDP.

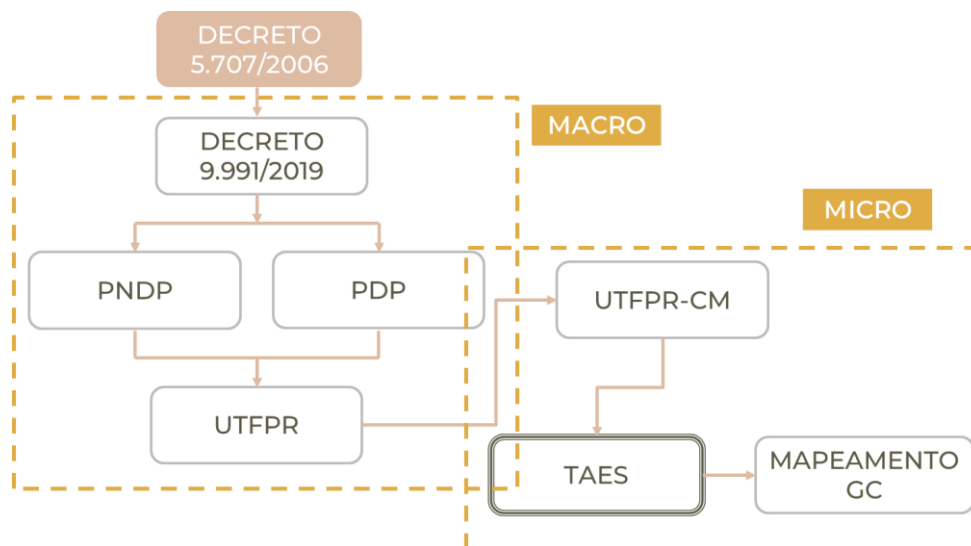
As análises relacionadas aos servidores, com vista aos seus perfis, atuação e importância na implementação de tais políticas públicas ainda são incipientes. E atreladas a todas estas questões estão ainda outras relacionadas à satisfação no trabalho, eficiência, comprometimento organizacional, políticas de permanência dos servidores, entre outras.

Segundo preceitua Costa (2018), ainda que o modelo de Gestão por Competências no Brasil seja recente, há diversos registros, de que essa metodologia já vem sendo utilizada há décadas em outras administrações públicas, a exemplo de países como Canadá, Inglaterra, França, Portugal, entre outros. Em todos esses contextos, essa prática adotada de gestão de pessoas tem sido apontada como um dos processos e instrumentos mais promissores para a modernização e melhoria dos serviços públicos frente às demandas crescentes dos cidadãos e também para atender aos enormes desafios que tem sido impostos ao poder público para dar conta das funções sociais que tem assumido historicamente.

Neste cenário, o presente estudo intenciona trazer contribuições para a UTFPR Campus Campo Mourão, na construção de uma proposta de mapeamento de competências dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAES) considerando suas características no que diz respeito a configuração do quadro funcional, e assim estabelecer estratégias que servirão como diretrizes para a tomada de decisão de forma mais assertiva para o desenvolvimento do seu capital intelectual na busca de melhores resultados organizacionais.

Almeja-se também, apresentar um panorama do ponto de partida regulatório, bem como, o caminho a ser percorrido pela UTFPR a fim de promover um alinhamento estratégico e garantir o cumprimento dos dispositivos legais no contexto macro e microestrutural da instituição, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma da Estrutura do Trabalho



Fonte: Autoria própria (2023).

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo do trabalho é apresentar o perfil do quadro técnico da UTFPR-CM para composição de projeto de mapeamento do perfil de competências, que auxilie no diagnóstico e permita inventariar as competências existentes e identificar as lacunas buscando compreender as demandas que necessitam ser desenvolvidas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais características que compõem o perfil dos servidores técnico-administrativos da UTFPR-CM;
- b) Realizar análise do perfil dos TAES face a proposta de mapeamento de competências;
- c) Criar subsídios e informações para apoiar a gestão na tomada de decisões, bem como no incentivo ao melhor desempenho e valorização dos servidores.

1.1.3 Justificativa

De acordo com o Relatório de Gestão 2022 a Universidade Tecnológica Federal do Paraná possui uma força de trabalho composta por 3.572 servidores ativos permanentes, sendo 2.465 docentes e 1.107 técnicos-administrativos, conforme dados apresentados no modelo de negócios – resultados 2022. Segundo o documento, o quadro técnico no que tange a educação formal é composta por 05 servidores com nível fundamental, 29 com ensino médio, 133 com graduação, 535 com especialização, 342 com mestrado e 63 com doutorado.

Considerando seu papel institucional na educação brasileira, a UTFPR busca estabelecer medidas de eficiência organizacional e aprimoramento para a administração pública federal, da qual faz parte. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização, configurando recursos estratégicos para o alcance de seus objetivos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UTFPR 2023-2027, aponta que atualmente cerca de 36% dos servidores técnico-administrativos são mestres ou doutores. O documento preconiza que é necessário o incentivo de modo contínuo a qualificação de seus servidores para obtenção da titulação *stricto sensu*. Essa qualificação impacta diretamente na carreira do servidor e, conseqüentemente, aprimora o trabalho realizado na instituição. Elaborar um plano de capacitação e desenvolvimento para um público tão extenso e diversificado é um desafio para a organização.

A UTFPR, de acordo com o PDI 2023-2027, considera em seu planejamento estratégico que competência não se limita ao saber fazer, pois pressupõe acerto no

juízo da pertinência da ação e no posicionamento, de forma autônoma, do indivíduo diante de uma situação. Pondera que a ação competente envolve atitudes relacionadas com a qualidade do trabalho, a ética do comportamento, a responsabilidade social, o cuidado com o meio ambiente, a convivência participativa e solidária, iniciativa, criatividade, dentre outras. E a partir da sua natureza e características, considera que se deve contemplar o desenvolvimento de competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, incorporando os fundamentos científicos, humanísticos e ambientais, necessários ao desempenho profissional e a uma atuação cidadã.

Ademais, a Universidade contempla dentre os 86 macro-objetivos do plano estratégico para o quinquênio 2023-2027: instituir projetos de desenvolvimento e valorização de carreiras dos servidores; incentivar a qualificação e capacitação integral e continuada dos servidores; implementar a Gestão por Competências; e implementar programa de retenção de servidores e de integração de novos.

Neste sentido, o modelo de gestão por competência representa uma forma promissora de desenvolvimento de ações de capacitação e qualificação, considerando as características dos servidores e os interesses de sua organização de trabalho. O debate passa pela adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais e passa a ser requisito indispensável, o que propicia o desenvolvimento contínuo da força de trabalho e, conseqüentemente, da própria administração pública federal.

Silva *et al.* (2021) afirmam que, quando a capacitação e a qualificação estão alinhadas às políticas institucionais, sob a forma de um plano de desenvolvimento, este pode se transformar numa estratégia de gestão de pessoas, auxiliando os gestores na implantação de práticas de gestão mais efetivas, visando tornar a gestão da instituição uma referência em seu campo de atuação.

Os autores mencionam, entretanto, que apesar de o governo federal perceber as necessidades de adequação da gestão de pessoas à lógica das competências e definir claramente, na referida legislação, “o que” deve ser desenvolvido – mediante os pressupostos contidos na PNDP – configuram-se como um desafio para a administração pública, pois existem especificidades na estrutura e na cultura dessas instituições que dificultam a aplicação do modelo. Sendo primordial estabelecer metodologias que viabilizem práticas capazes de despertar as instituições públicas

para a implantação de um modelo diferente de gestão, com ações voltadas para o desenvolvimento dos servidores, que incentive novos processos de aprendizagem e considere as necessidades de competências das organizações.

Portanto, o sistema de gestão por competências surge como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de recursos humanos e como uma tentativa de ajuste, a partir de modelos que proporcionem ganhos organizacionais e, ao mesmo tempo, recompensem os indivíduos (DUTRA *et al.*, 2000). Para Brandão (2017), esse modelo de gestão faz uso do conceito de competência para nortear os processos da organização, especialmente os de gestão de pessoas, convergindo para o alcance dos objetivos institucionais.

No contexto da administração pública, além da identificação de lacunas, o mapeamento se configura como uma metodologia importante para identificação da força de trabalho, proporcionando elementos para dimensionamento do quadro de servidores, de modo a contribuir, não apenas para a definição de um quadro ideal de servidores e subsidiar a lotação dos mesmos após a nomeação, como também pode auxiliar na relotação de servidores para setores mais relacionados com suas habilidades, experiência e formação, com o intuito de gerar valor para a organização e para o próprio servidor.

O estudo para o mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Campo Mourão permitirá que a instituição identifique as necessidades de ações de desenvolvimento, educação e capacitação de seus servidores ao mesmo tempo em que se adequa ao Decreto n.º 9.991/2019.

Como assinalam Silva *et al.* (2021), as unidades de desenvolvimento de pessoas das instituições têm o desafio de atualizarem anualmente os seus PDPs, com o intuito de atenderem as demandas dos servidores, em especial, com foco em ações que tragam resultados positivos a sua atuação no setor de lotação. Todavia, destacam que os programas precisam estar orientados para resultados, o que demanda a identificação das competências para direcionar as ações de capacitação institucional. Pontuam ainda que, essa mudança no enfoque da capacitação transforma as ações de aprendizagem em indutoras do desenvolvimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em décadas anteriores, o ambiente de trabalho era caracterizado por funcionários que executavam tarefas monótonas, mecanicistas e de baixo nível de complexidade, em que a organização não considerava suas qualificações, e apenas eram treinados para realizar atividades específicas. No entanto, progredindo nos registros históricos, com a dissolução do cenário organizacional tradicional, a visão do colaborador no ambiente de trabalho passou de apenas operacional para um agregador de valor.

Pantoja e Iglesias (2013) apontam que as relações e a organização do trabalho vêm passando por grandes transformações e a gestão de pessoas tem acompanhado essa tendência. Mais especificamente no setor público, as exigências crescentes da sociedade pela eficácia e efetividade da ação governamental têm colocado no centro da discussão um modelo de governança orientado para o alcance de resultados.

De acordo com as autoras, essas transformações impõem mudanças significativas nas formas de estrutura e funcionamento das instituições públicas, e acentuam o desafio cultural de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em instituições flexíveis, adaptáveis e empreendedoras, implicando na necessidade de ressignificação e uso de novas tecnologias – especialmente o da tecnologia da informação – e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal.

Nesta perspectiva, assume destaque o modelo de gestão de pessoas por competências, institucionalizado na administração pública em 2006 através do Decreto 5.707 (BRASIL, 2006) e atualizado por meio do Decreto 9.991/2019 (BRASIL, 2019) para orientar os processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores.

O modelo proposto objetiva alinhar as competências dos servidores necessárias à consecução da estratégia organizacional, estabelecendo, portanto, uma forte relação da gestão por competências com a geração de resultados institucionais com vistas à prestação de serviços públicos de qualidade.

Segundo Costa (2018), a gestão por competências inaugura um novo padrão de gestão de pessoas, onde o capital humano assume papel central no processo de desenvolvimento organizacional.

Entretanto, Silva *et al.* (2021) pontuam que apesar da necessidade de difundir modelos de gestão de pessoas mais alinhados às modernas práticas de gestão pública, ainda há dificuldade para efetuar essa modernização. Mencionam que os motivos incluem a falta de conhecimento dos gestores públicos sobre como implementar processos de gestão de pessoas por competências e a necessidade de rever a estrutura organizacional da área e de estabelecer normas institucionais que regulamentem as propostas de mudanças na gestão de pessoas.

Os últimos relatórios de governança elaborados pelo Tribunal de Contas da União demonstraram que o índice de governança em gestão de pessoas é um ponto frágil na administração pública. Em 2017 e 2018, mais de 60% das instituições pesquisadas se encontravam nos estágios iniciais de capacidade de gerir esse ativo tão importante, as pessoas (TCU, 2019). Tais informações ressaltam a dificuldade no estabelecimento de estratégia pelas instituições, assim como o seu alinhamento à área de gestão de pessoas, tornando mais lenta a implantação da gestão por competência em seu contexto, e destaca os desafios e oportunidades a serem enfrentados e buscados, respectivamente, para melhoria da prestação de serviços à sociedade.

2.1 Breve Histórico Sobre Gestão de Pessoas no Contexto da Administração Pública Brasileira

Pires *et al.* (2005) assinalam que a história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de descontinuidades e por dificuldades significativas referente à estruturação dos seus principais sistemas.

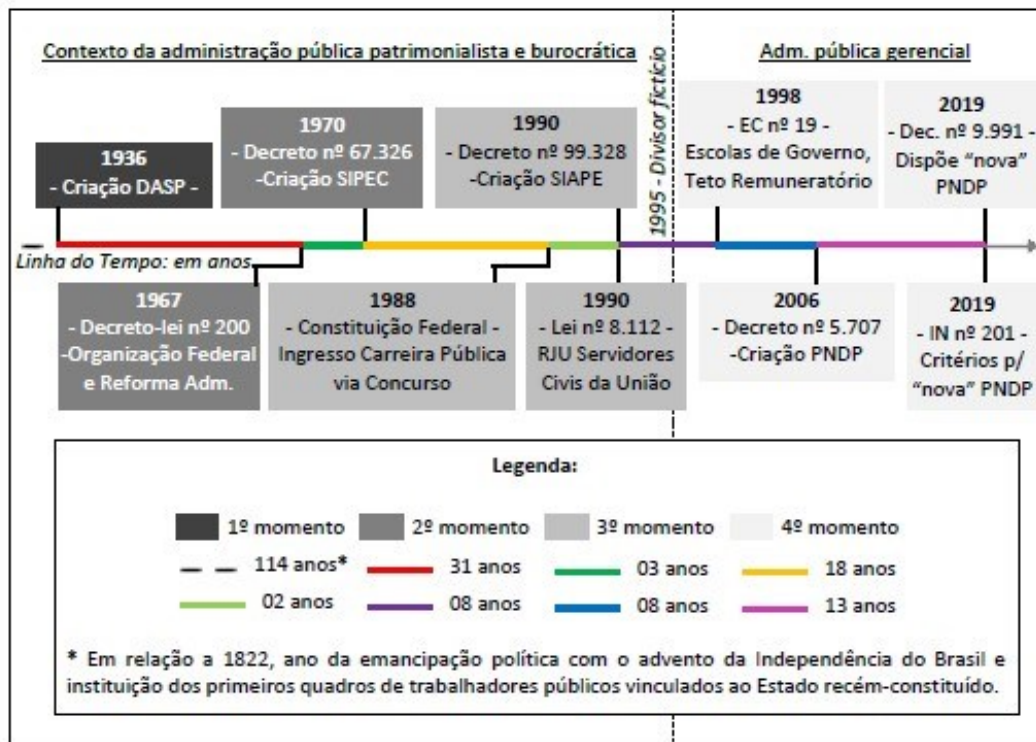
Somado a isto, Bergue (2019) aponta que no decorrer da formação do pensamento administrativo, as pessoas no contexto do trabalho nas organizações foram percebidas de diferentes formas, desde o pensamento clássico até a atualidade. O que hoje se constituem marcos teóricos que subsidiam a análise das organizações foram, neste percurso formativo, por vezes, tomadas como determinações, ou como subsídio ou inspiração para a elaboração de tecnologias de gestão ainda vigentes na atualidade.

Segundo Silva *et al.* (2021), a trajetória da gestão de pessoas na administração pública federal brasileira pode ser classificada em quatro principais momentos:

década de 1930; década de 1960-1970; década de 1980 e primeira metade da década de 1990; segunda metade da década de 1990 e primeiras décadas do século XXI.

Neste contexto, surgem as normatizações e a institucionalização que evoluíram de acordo com as necessidades, interesses e objetivos de cada época, conforme resumidos na Figura 2.

Figura 2 - Evolução histórica da gestão de pessoas em organizações públicas



Fonte: ANIELSON BARBOSA DA SILVA (2021, p.29).

Pires *et al.* (2005) afirmam que a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, representa o primeiro momento de esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil. A inauguração de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse primeiro período.

Para os autores, ainda que a criação do DASP remonte à década de trinta, o primeiro sistema relativamente consistente de classificação de cargos do Executivo Federal só aparece com a Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. A edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, marca o início do segundo movimento de

reforma administrativa. Os autores elucidam que o decreto, ancorado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle, realizou a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de elevar, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo. E para regulamentar o Decreto-Lei nº 200, em 1970, foi instituído o Decreto nº 67.326 (Figura 2), criando o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que vigora até os dias atuais e é responsável pela organização da gestão do quadro de servidores.

Silva *et al.* (2021) destacam que, na década de 1980 e primeira metade da década de 1990 – terceiro momento – ocorreram três eventos muito próximos uns dos outros, corroborando essa análise histórico-legal de gestão de pessoas no setor público brasileiro. O primeiro evento foi a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988 – após 18 anos da instituição do dispositivo legal que criou o SIPEC. A seleção e o ingresso de pessoal no setor público, nessa Constituição, limitavam-se exclusivamente ao concurso público, impedindo outras formas de processo seletivo. O esforço governamental, ao implantar o concurso público a partir daí, objetivou reduzir sensivelmente o clientelismo político e o nepotismo na ocupação de cargos públicos.

De acordo com os autores, o segundo e o terceiro eventos aconteceram simultaneamente em 1990, após dois anos da promulgação da Constituição. Foram, respectivamente: o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), instituído pelo Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990, sendo um programa informatizado de controle da folha de pagamento e um repositório de informações referentes a todos os servidores civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas da administração pública federal; e o Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, dos estados-membros e municípios, instituído pela Lei nº 8.112/90, que trouxe uma redução imediata da flexibilidade operacional dos órgãos da Administração Indireta, e pelo qual os servidores foram submetidos às normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração Direta (Pires *et al.*, 2005). Foi essa que se constitui o mais importante instrumento regulatório das atividades do servidor público durante toda a sua trajetória funcional, segundo apontamentos do Guia da Gestão da Capacitação por Competências.

Os pesquisadores retratam que durante todo o período anterior a 1995, observou-se uma carência na administração de recursos humanos dos organismos públicos, marcada pela inexistência de incentivos para os servidores públicos, e pela ausência de políticas de formação, de capacitação permanente e de remuneração condizente ao exercício da função pública. O quadro funcional do setor público estava concentrado em atividades operacionais e não possuía uma carreira específica. Além disto, os avanços na construção de sistemas informatizados de informações gerenciais não foram acompanhados por investimentos em treinamentos e desenvolvimento, implicando na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de pessoas (Pires *et al.*, 2005).

Dessa maneira, conforme identificado na Figura 1, todo o período descrito até aqui foi caracterizado pelo contexto da “administração pública patrimonialista” com sobreposição da “administração pública burocrática”. No entanto, Magalhães (2007) afirma que, a partir do ano de 1995 a área de recursos humanos da administração pública federal brasileira iniciou um processo de considerável atenção e valorização, por meio da capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores públicos que compunham o quadro de pessoal. Como consequência desse modelo de modernização, introduziu-se a “administração pública gerencial”, baseada em avaliação de desempenho, por meio de sua implementação e sobreposição num contexto da “administração pública burocrática”.

Finalmente – configurando o quarto e último momento – a segunda metade da década de 1990 e primeiras décadas do século XXI compreendeu a aprovação da Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998, após oito anos de instituição do RJU. Carvalho *et al.* (2009) e Pacheco (2002) argumentam que de maneira geral essa EC estabeleceu, dentre outras coisas, o teto remuneratório para cargos públicos e eletivos, a existência de escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento de servidores, circunstâncias que geravam a perda do cargo e limite para as despesas com pessoal.

Somente em fevereiro de 2006, dentro de um contexto de modernização administrativa o Governo Federal publicou o Decreto nº 5.707 versando sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública. O decreto destacava, em seu início, a instituição da Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), implementada no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O referido decreto discorria sobre as finalidades dessa política, citando a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”, o “desenvolvimento permanente do servidor público”, a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”, a “divulgação e gerenciamento das ações de capacitação”, e a “racionalização e efetividade dos gastos com capacitação”.

Contudo, no ano de 2019, o governo brasileiro revogou o Decreto nº 5.707/06 e normatizou no dia 28 de agosto o Decreto nº 9.991. Este dispôs sobre uma “nova” política no âmbito da estrutura organizacional federal, regulamentando enfim a Lei n.º 8.112/90 no que diz respeito aos afastamentos e licenças para as ações de desenvolvimento. Numa abordagem detalhada discorreu em forma de procedimentos. Isto é, retratou “o como fazer” a PNDP nos diversos organismos públicos. Camões e Menezes (2017) acrescentam que esse decreto configura a formalização da gestão por competências na administração pública brasileira.

2.2 Noções de Competências

A definição de competência caracteriza-se como complexa e multifacetada, podendo ser interpretada de diversas maneiras. Embora esse conceito tenha emergido na área de Administração, algumas teorias, pesquisas e proposições de outras áreas de conhecimento, como a Psicologia Social e Organizacional, ajudam a compreender a natureza da competência e de seus componentes.

A construção do conceito de competência não é algo novo e vem evoluindo de forma sistemática desde a década de 1970. Pode-se dizer que o debate sobre as competências se iniciou com a publicação do artigo *Testing for competence rather than intelligence*, de McClelland (1973). Através de seus questionamentos, o autor considera a competência como resultado de uma característica implícita ao indivíduo e que é relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa. Com a evolução dos debates, os estudos organizacionais seguiram duas vertentes principais: a abordagem americana (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer; Spencer, 1993; Parry, 1998) e a abordagem francesa (Durand, 2000; Le Boterf, 1999; Zarifian, 2001).

Perseguino e Pedro (2017) retratam que o foco de análise da abordagem americana centrou-se no indivíduo e no alinhamento às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições organizacionais. Para Fleury e Fleury (2001), nesta perspectiva a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo e a noção de qualificação baliza a relação indivíduo-organização.

Já a abordagem francesa, segundo os autores, através das contribuições de Zarifian (2001, 2003) e Le Boterf (1999, 2003), a competência transcende a noção de qualificação, com a constatação da importância do contexto na construção da identificação da competência. Segundo essa abordagem, a competência só pode ser considerada na tradução da ação em diferentes contextos.

No Brasil, alguns autores são considerados referência na disseminação do conceito de competências: Dutra (2001), Fleury e Fleury (2001), Fleury e Oliveira Junior (2002), e mais recentemente Leme (2014). Esses autores difundiram conceitos-chave no debate sobre as competências: a noção de entrega, padrões de complexidade e espaços ocupacionais. Entretanto, em alguma medida, esses conceitos sempre estiveram mais próximos da iniciativa privada do que da esfera pública.

Voltados para a administração pública brasileira, alguns autores como Brandão, Borges-Andrade, Guimarães, disseminam que a Gestão por Competências é um processo circular, envolvendo todos os níveis da organização, e deve estar alinhada com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). Advertem, ainda, que o uso dessa abordagem no setor público implica um processo de transformação organizacional, envolvendo modernização tecnológica, disponibilidade financeira e novos processos de aprendizagem. O reconhecimento dos desafios bem como da complexidade da adoção da GC na esfera pública também está presente em pesquisa realizada por Amaral (2006).

Na perspectiva adotada neste trabalho, conforme preceituam Fleury e Fleury (2001) a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos contidos no indivíduo, nem se encontra sintetizada na tarefa. Segundo Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que se amparam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Os autores afirmam que a competência do

indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou know how específico. Apontam ainda que os conhecimentos e o know how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

Fleury e Fleury (2001) preconizam que as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa. Os autores estabelecem uma definição de que competência é 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, conforme ilustra Figura 3.

Figura 3 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188).

Para Brandão e Borges-Andrade (2007), analisando o contexto de fragmentação teórica no qual está inserida a noção de competência, é fundamental a realização de mais estudos sobre esse constructo, em especial para verificar empiricamente as relações entre variáveis que são tidas como causas e consequências do desempenho ou da expressão de competências no trabalho.

Para os autores, as organizações e pesquisadores podem, por exemplo, se dedicar a:

- a) investigar as efetivas relações entre conhecimentos, habilidades e atitudes, elementos tidos como componentes ou dimensões da competência profissional;
- b) identificar estímulos e barreiras ao desenvolvimento e ao compartilhamento de competências no trabalho;
- c) analisar como as competências podem mediar as relações entre os estímulos presentes no ambiente organizacional e o comportamento adotado no trabalho;
- d) investigar que fatores (disposicionais e situacionais) exercem maior influência sobre o desempenho ou a expressão de competências no trabalho;
- e) examinar que estratégias de aprendizagem no trabalho estão mais associadas ao desenvolvimento de competências e à melhoria de desempenho; e
- f) identificar em que medida as competências profissionais expressas por pessoas e equipes de trabalho explicam a variância dos resultados organizacionais.

Os estudos sobre competências não constituem, como já mencionado, um corpo teórico-conceitual com o status científico. Não é incomum haver múltiplas interpretações do próprio conceito de competência. Por essa razão, muitos especialistas recomendam a autodefinição como etapa inicial da construção dos glossários de competências, especialmente em processos de diagnóstico ou de mapeamento.

No contexto da PNDP, a competência pode ser entendida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Silva *et al.* (2021) especificam que a competência de um servidor se refere à habilidade de mobilizar um conjunto de atributos comportamentais, sociais e políticos com o objetivo de aprimorar suas funções e responsabilidades no contexto de sua

atuação profissional, otimizando os processos de trabalho e fornecendo um atendimento qualificado às necessidades das instituições.

Recorrendo como base a definição da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2002, p. 22), tem-se:

Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional.

A definição dessas dimensões pode ser apresentada com pequenas variações na literatura especializada, mas essencialmente podem ser entendidas nos termos conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensões da Competência

CHA
<p><u>C</u>onhecimentos [dimensão do <i>saber</i>]</p> <p>diz respeito ao conjunto de informações estruturadas e armazenadas por uma pessoa, que têm relevância e causam impacto no ambiente e em seu comportamento</p>
<p><u>H</u>abilidades [dimensão do <i>saber-fazer</i>]</p> <p>refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. Saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar propósitos específicos</p>
<p><u>A</u>titudes [dimensão do <i>querer-fazer</i>]</p> <p>refere-se à predisposição do indivíduo em relação à ação, objetos ou situações com que se confronta. Diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, à ética do comportamento, aos valores, aos aspectos da convivência, da iniciativa e criatividade.</p>

Fonte: ENAP (2021, p.09).

Uma competência profissional resulta, portanto, da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos. Le Boterf (1999) explica que a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

De acordo com Pires *et al.* (2005), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema preexistente, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo, ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (Durand, 2000). As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversação ou na realização de uma operação matemática –, e como motoras ou manipulativas, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo.

Por fim, a atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, a atitude refere-se ao querer fazer.

É importante destacar que a expressão das competências é fortemente afetada pelo contexto em que o indivíduo está inserido e suas interações sociais. Brandão *et al.* (2008) chamam essa dimensão de PODER FAZER, que representa as condições que a organização oferece para a aplicação das competências.

2.2.1 Classificação das Competências

A literatura sobre competências pode acentuar o foco nas organizações ou nos indivíduos dependendo da perspectiva do autor, e estabelecer categorias distintas de competências. Essas categorias não são necessariamente excludentes, porque em situações de trabalho convergem em função das estratégias organizacionais (ENAP, 2021).

As classificações mais usuais, encontradas na literatura e em inventários de competências, são as seguintes:

- **Competências Essenciais:** aquelas que caracterizam a razão de ser de uma organização e ocupam um papel central em sua estratégia;
- **Competências Distintivas:** aquelas que conferem vantagens competitivas às organizações face às suas concorrentes e são reconhecidas por clientes e usuários como diferenciais. Elas são conhecidas também como *core competences*.
- **Competências Profissionais:** aquelas vinculadas a uma determinada função, envolvendo competências técnicas e gerenciais. É observável em diferentes empresas, sendo mensurada principalmente por resultados, e deve ter correlação com as competências essenciais da organização.
- **Competências Individuais:** referem-se à combinação de saberes construídos pelo indivíduo em sua história de vida, à sua formação, seus conhecimentos, habilidades e valores, suas experiências, inclusive profissionais. Em suma, ao seu repertório; e
- **Competências Coletivas:** referem-se ao conjunto organizado das competências individuais, que convergem na formação de equipes geralmente multidisciplinares, entrosadas em torno de um mesmo objetivo. As competências coletivas, quando bem conduzidas, são muito úteis às organizações, porque podem potencializar o enfrentamento de desafios de forma criativa e produtiva.

A gestão por competências, como será vista a seguir, propõe-se a alinhar esforços para que competências profissionais possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.

2.2.2 Gestão por Competências

Fisher (2002) baliza que um modelo de gestão deve contemplar um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a. O autor cita que modelos de gestão permitem traduzir os compromissos da organização para a gestão de pessoas e processos.

O modelo de gestão é a forma assumida pela organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Portanto, 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.

Sob esta perspectiva, Fleury e Fleury (2001) definem competência como 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. Essa definição pressupõe a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo na organização.

Entretanto, a consolidação dessa aplicação, segundo Dutra (2001), só se realiza efetivamente se o indivíduo realmente entregar suas competências à organização. O conceito de entrega, proposto pelo autor, complementa a definição de competência apresentada, e inclui a capacidade de entrega como um fator condicionante à genuína aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais. Assim, podemos dizer que a competência abrange os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo.

Fisher (2001) afirma que os chamados fatores intangíveis, como o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade, já se posicionam como os ativos mais necessários hoje em dia nas organizações, com isso há uma tendência à valorização da Gestão de Pessoas, pois é o capital intelectual que constrói uma organização.

E embora a lógica da gestão de competências consistir na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas, para Fernandes e Fleury (2008) para a implantação de um modelo de competência de forma eficaz, deve-se interligar o conceito de

competências com conceitos como agregação de valor, nível de trabalho a ser realizado e influências do espaço ocupacional .

Segundo Munk *et al.* (2011), gestão por competências é uma gestão estratégica que se incumbem de analisar a capacitação da organização como um todo. O modelo de competências é o instrumento utilizado na gestão por competências para medir e descrever as habilidades necessárias. Um modelo de competências válido é, em síntese, aquele que participa de uma linguagem comum junto à organização que o ampara, característica essa que permitirá maior qualidade e agilidade nos processos relacionados à sua avaliação, implantação e aprimoramento.

Dutra (2004) propõe um modelo de gestão de pessoas articulado por competências. Para o autor:

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relações de trabalho (DUTRA, 2004, p. 18).

O crescimento profissional de um indivíduo pode ser identificado à medida que se nota a sua capacidade de enfrentar situações mais complexas de forma mais proativa, assumindo responsabilidades perante momentos de turbulência. Indivíduos mais competentes tendem a receber cada vez mais desafios e à medida que se comportam de maneira positiva, recebem outros ainda maiores.

Para Zarifian (2001), sistemas tradicionais não conseguem identificar essas competências, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem e não pelo resultado de suas ações, não compreendendo a ampliação do espaço organizacional assumido pelos atores envolvidos.

Castellanelli e Cunha (2016) afirmam que a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho.

2.2.3 Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público

O Governo Federal ao adotar o conceito de gestão por competências, quando da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, imprimiu às organizações públicas o desafio de estabelecer um novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento de recursos humanos. Deste modo, seus objetivos compreendem: a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições; o desenvolvimento permanente do servidor público; e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

A gestão por competências tem sido apontada na literatura como uma proposta de gestão de pessoas alternativa aos formatos tradicionais utilizados nas organizações, e o setor público tem procurado acompanhar e adotar este modelo como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilita melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos, sobretudo, pelo reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das instituições.

Para Brandão (2012), a gestão por competências sustenta que o domínio de determinados recursos são decisivos para o sucesso da organização atingir seus objetivos. Portanto, compreender o universo em que se insere o conceito de competência e os efeitos práticos do seu desdobramento na Administração Pública é determinante para a compreensão e a adoção do modelo de gestão por competências.

Pires *et al.* (2005) afirmam que o desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir a lacuna entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Constituídas em razão do cargo ou da função ocupada pelo indivíduo na instituição, essas competências remetem, sob a vertente da qualificação profissional não somente os saberes cognitivos e técnicos, mas também, aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

Assumir um papel, “qualificante” como sugere Zarifian (1999), constitui outro desafio para as organizações públicas. Referido desafio compreende apoiar as iniciativas de desenvolvimento profissional, criar um ambiente que seja favorável à aprendizagem e propiciar aos servidores reais oportunidades de crescimento na

carreira. O Quadro 2 contempla as principais ações imputadas à administração pública no que se refere ao modelo adotado.

Quadro 2 - Principais ações exigidas pela PNDP

- Sistematização do plano de desenvolvimento de servidores;
- Agregar valor à organização e aos indivíduos;
- Focar em resultados;
- Qualificar corpo gerencial;
- Formar banco de talentos;
- Tornar mais público e transparente os processos de capacitação;
- Possibilitar a construção de modelos mais informais de capacitação.
- Tornar o servidor corresponsável pelo seu processo de desenvolvimento.

Fonte: Thiago Dias Costa (2018, p.20).

2.2.4 Inovação no Setor Público

De acordo com Camões, Severo e Cavalcante (2017), a inovação em serviços públicos, embora menos enfatizada quando comparada ao setor privado, vem recebendo mais atenção na administração pública e no campo acadêmico.

Para Cunha e Cavalcante (2017) as organizações públicas passaram cada vez mais a se preocupar com o fomento da prática inovadora em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas em um mundo mais globalizado e em rede, limitadas por expectativas crescentes dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos apertados.

Com foco na esfera pública, Osborne e Brown (2005) defendem que inovação significa a introdução de novos elementos em um serviço público – na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual – todos representando descontinuidade com o passado. A inovação também pode ser definida como o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas a criar valor para a sociedade, seja ele com foco interno ou externo à administração pública (Comissão Europeia, 2013).

No contexto das instituições públicas, inovações organizacionais ou administrativas são novas abordagens e práticas que modificam as relações entre membros da organização e afetam papéis, regras, procedimentos, estruturas, comunicações e relações de troca com o ambiente externo. Concentram-se fundamentalmente em estruturas, processos, sistemas administrativos, conhecimento

usado para o trabalho de gestão e habilidades gerenciais que permitem à organização funcionar e ser bem-sucedida no uso de recursos de maneira efetiva.

Para Guimarães (2000) a inovação na administração pública é considerada um caminho para obtenção de maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços, sendo que a abordagem de competências é um meio para estimular a inovação.

Em 2014, a OCDE apresentou na Conferência de Inovação do Setor Público os quatro "chamados à ação" que precisavam ser urgentemente direcionados para promover e permitir a inovação do setor público (Quadro 3).

Quadro 3 - Os quatro chamados à ação para os governos na conferência da OCDE de 2014 "Inovando o Setor Público"

1. Concentre-se nas pessoas - os governos devem investir na potencialidade e nas capacidades dos funcionários públicos como catalisadores da inovação. Isso inclui a construção de cultura, incentivos e normas para facilitar novas formas de atuação.
2. Coloque o conhecimento em prática - Os governos devem facilitar a livre circulação de informações, dados e conhecimento em todo o setor público e usá-lo para responder criativamente a novos desafios e oportunidades.
3. Trabalhando juntos - Os governos devem avançar novas estruturas organizacionais e alavancar parcerias para aprimorar abordagens e ferramentas, compartilhar riscos e explorar informações e recursos disponíveis para a inovação.
4. Repensar as regras - O governo deve garantir que as regras e os processos internos sejam equilibrados em sua capacidade de mitigar os riscos, protegendo os recursos e permitindo a inovação.

Fonte: OCDE (2017, p.03).

Em seu relatório publicado em 2017 sobre Competências Essenciais para Inovação no Setor Público, a OCDE apresenta os seis atributos essenciais da inovação pública. A organização menciona que nem todos os servidores públicos precisarão fazer uso ou aplicar essas habilidades no trabalho do dia-a-dia. No entanto, para um serviço público condizente com século XXI, todos os funcionários devem ter pelo menos algum nível de conscientização nessas seis áreas, a fim de apoiar o aumento dos níveis de inovação no setor público:

1. Iteração: capacidade de desenvolver políticas, produtos e serviços de forma incremental e experimental;
2. Alfabetização de dados: capacidade de garantir que as decisões sejam orientadas e apoiadas por dados e evidências;

3. Foco nos cidadãos: capacidade de compreender e direcionar os serviços que realiza na condição de agente público para a solução das necessidades dos cidadãos;
4. Curiosidade: capacidade de buscar experimentar novas ideias e formas de trabalhar;
5. Contaçã de histórias engajadoras (storytelling): capacidade de estabelecer a comunicação em contextos de constante mudança. Contar a história das transformações com referências ao passado, ao presente e às possibilidades de futuro e, ao mesmo tempo, estimular o apoio e o envolvimento das pessoas.
6. Insurgência: capacidade de desafiar o status quo, alterar padrões e estabelecer parcerias incomuns.

Segundo a OCDE (2017) esses não são os únicos atributos essenciais apontados. Há ainda aqueles que se referem ao padrão profissional, com destaque para a orientação por valores éticos, e à perspectiva estratégica dos serviços públicos, como o foco nos resultados. Reporta que no caso do Brasil, o aperfeiçoamento da capacidade, produtividade e inovação no setor público é cada vez mais necessário para que se possa alcançar as expectativas do cidadão brasileiro e restabelecer a confiança no governo. Mas, para que esse aperfeiçoamento seja efetivo, é necessário focar nas competências necessárias e analisar os mecanismos que reforçam essas competências e os incentivos existentes para que se possa inovar.

A literatura aponta aspectos relacionados a competências como premissa para gerar a inovação no setor público, reforçando a necessidade de ter clareza da definição de quais são estas competências para que possam ser identificadas e desenvolvidas nas organizações de modo a propiciar condições para inovação no contexto público. Tartari *et al.* (2014) definem que além de um ambiente à inovação, a organização precisa estabelecer estratégias para que os colaboradores tenham competências orientadas à inovação. Fedato *et al.* (2018) asseguram que as competências são a força motriz para gerar a inovação.

Cavalcante *et al.* (2017) sublinham que a teoria dos sistemas de inovação ou sistemas nacionais de inovação, é uma influente construção analítica nos estudos sobre o processo de inovação das empresas e, também, sobre políticas públicas

voltadas à inovação. Os autores afirmam que, embora a abordagem se destine inicialmente a pensar o processo inovador na dinâmica industrial, um dos pontos-chave da teoria dos sistemas de inovação é o reposicionamento do Estado e do papel das organizações públicas perante o fenômeno da inovação. Outro ponto indicado por Cunha (2016), diz respeito à reconfiguração do fluxo da inovação e da difusão do conhecimento, que deixa de ser visto como algo unidirecional e predominantemente linear, para assumir uma vertente multiforme e multidirecional.

Assim sendo, pela lógica sistêmica da inovação, tão importante quanto gerar produção e circulação de conhecimento, oportunidades de interação e habilidades básicas e alavancadoras da inovação, é também a constituição de uma estrutura que permita que organizações inovadoras se constituam. Uma visão sistêmica e evolucionária reivindica que se invista em maneiras de se criar organizações públicas que sejam, da porta pra fora e da porta pra dentro, empreendedoras conforme preceitua Mazzucato (2015).

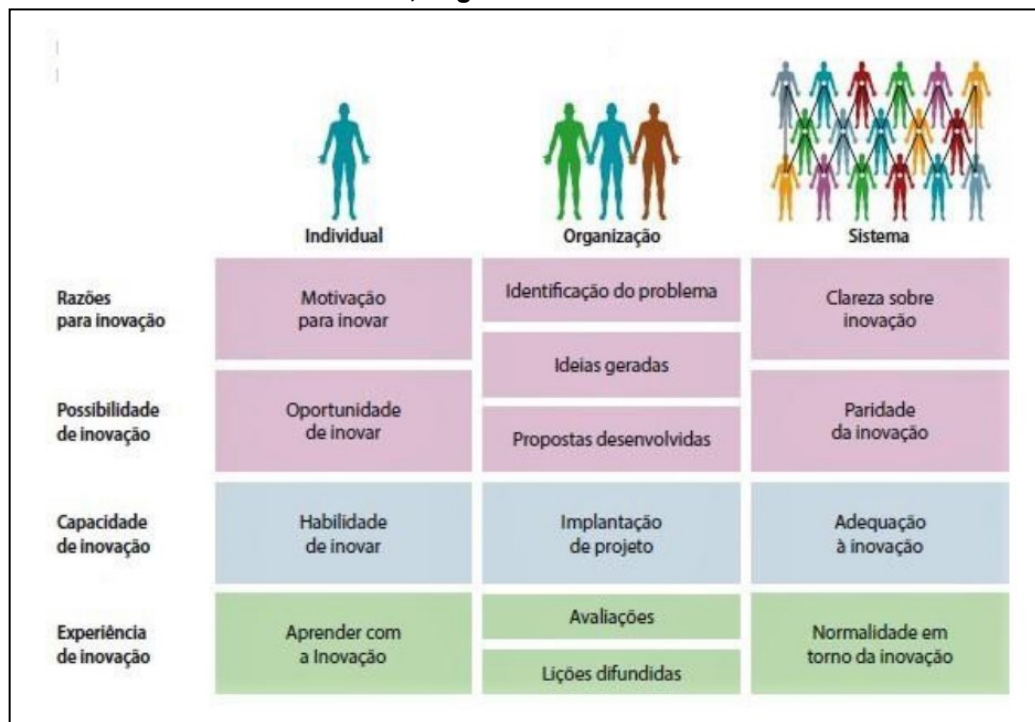
Como sugere Isidro (2017), as interações constantes entre organizações públicas permitem que pessoas e equipes troquem conhecimentos, ferramentas, ideias e competências, que potencializam os impactos positivos dos projetos de inovação no setor público. Neste sentido, Cavalcante e Camões (2017) reforçam que o caminho para promoção de uma cultura de inovação também exige que se explorem ao máximo os diferentes conhecimentos e as habilidades do corpo funcional de modo a potencializar sua capacidade criativa.

Versando sobre este cenário, o documento denominado *O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil - Conclusões Preliminares*, publicado pela OCDE em dezembro de 2018, assinala que a inovação do setor público precisa passar de uma atividade esporádica para uma que seja sistêmica, para que os governos possam estar prontos e capazes de enfrentar os desafios atuais e futuros.

A OCDE desenvolveu um modelo para entender o que afeta o desempenho de um sistema de inovação do setor público no nível sistêmico conforme Figura 4. Salaria que a inovação precisa ser um recurso ao qual os governos possam recorrer de forma confiável e consistente. Essa abordagem coloca ênfase na interação dos atores e das instituições, observando processos interativos tanto na criação do conhecimento como em sua difusão e aplicação. E enfatizam que o Estado tem um papel adicional na circulação do conhecimento e na viabilização ou indução das

interações. É um papel de protagonismo, que envolve a atuação não somente subsidiária à do mercado, mas também a presença ativa em processos inovadores, mediante reorganização de regras e instituições.

Figura 4 - Determinantes da Inovação do Setor Público nos Níveis Individual, Organizacional e Sistêmico



Fonte: OCDE (2018, p.02).

A organização internacional sinaliza, portanto, que a perspectiva dos Sistemas de Inovação contribui com relevante substrato teórico para a construção de uma agenda de políticas e também de pesquisa que pode efetivamente apoiar a reflexão acerca das organizações públicas e seus propósitos e processos inovadores.

Em suma, Cavalcante e Camões (2017) asseveram que a inovação configura uma política pública prioritária. Que a orientação não advém unicamente de boas ideias e intenções, mas, sobretudo, de esforços deliberados e contínuos de construção de capacidades dentro do aparelho do Estado. Isto é, de um quadro funcional qualificado e constantemente preparado para inovar, o qual poderá subsidiar respostas para a administração pública tanto em termos de políticas de gestão quanto organizacionais.

2.3 Mapeamento de Competências

Definidos os desafios organizacionais, estabelecidos os marcos e os fundamentos estratégicos, chega o momento de identificar a situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios.

É preciso saber quais são as competências que serão essenciais à organização para que possa enfrentar os seus obstáculos e alcançar seus objetivos. Para tanto, é necessário mapear as capacidades instaladas e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas. Essa é a ocasião em que se deve realizar o mapeamento das competências profissionais (ENAP, 2015).

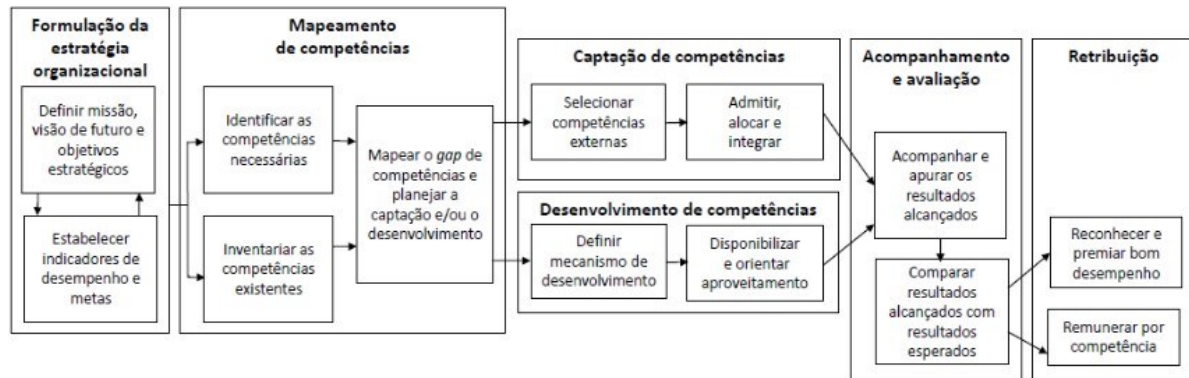
Um aspecto importante a ser considerado quando do planejamento do mapeamento de competências é a definição do nível de análise do mapeamento. As competências serão mapeadas levando em conta os cargos e funções, os postos de trabalho ou ainda os processos de trabalho? Com base em cargos e funções, serão identificadas as competências necessárias para realizar as tarefas e responsabilidades específicas de cada posição. No mapeamento com base em postos de trabalho, serão identificados como requisitos necessários um conjunto específico de atividades relacionadas a um posto de trabalho. E no mapeamento com base em processos de trabalho, serão identificadas competências necessárias para executar com eficiência os processos e fluxos de trabalho da organização.

A escolha do nível de análise depende dos objetivos e necessidades da organização. Pode ser útil combinar diferentes níveis de análise para obter uma compreensão abrangente das necessidades necessárias. O mapeamento de competências é um processo controlado, sujeito a revisões periódicas para garantir sua segurança em um ambiente de trabalho em constante mudança.

Para tomar esta decisão é essencial considerar o contexto e a cultura organizacionais, bem como a efetividade da aplicação dos resultados do mapeamento, ou seja, qual produto é considerado o mais adequado à instituição, podendo subsidiar os processos de gestão de pessoas.

Brandão e Bahry (2005), ao analisarem os pressupostos e as aplicações da gestão por competências, apresentam o diagrama disposto na Figura 5, para ilustrar as principais etapas desse modelo. Essa nova abordagem de gestão vai além da avaliação de uma atribuição formal de um posto de trabalho. Ela incentiva o enfoque sistêmico e estratégico sobre a organização.

Figura 5 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.181).

O mapeamento é o pilar da gestão por competências e visa identificar a relação entre as competências que uma organização possui e aquelas que são desejáveis ou necessárias a ela. Quando essas competências são cruzadas, é possível detectar lacunas existentes (*gaps*). Os *gaps* são proporcionais à necessidade de desenvolvimento de competências: quanto maior o grau, maior a necessidade de aperfeiçoamento.

E para que o mapeamento de competências gere consequências efetivas em termos de resultados estratégicos para a organização, é necessário que ele possua uma relação direta com os valores das pessoas e do próprio órgão. É fundamental que esteja alinhado ao planejamento estratégico organizacional. E mesmo que não haja um, o mapeamento de competências deve estar alinhado à visão, à missão, aos valores e deve ser coerente com atos normativos do órgão, tais como regimento interno, manual de cargos e outros.

Para o mapeamento das competências organizacionais e individuais dos técnicos-administrativos será sugerido o guia de referência prático – Mapeamento e Avaliação de Competências – Sistema Capacitação, versão 1.0 da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), publicado em 2013 para orientar a ação nos órgãos públicos federais. O guia está baseado no modelo de Brandão e Bahry (2005) e pode ser capaz de interagir com todas as unidades da organização e embasar as atividades relacionadas à gestão de pessoas. Para a identificação das competências podem ser utilizados diferentes métodos, técnicas e instrumentos, ou a combinação deles, tais como, análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários, entre outros.

O modelo apresentado é sucinto, porém muito expressivo para as necessidades da organização. Seu funcionamento é interligado entre as partes, deixando todo o processo de gestão alinhado de maneira funcional, determinado por competências. Esta seção visa explicar passo a passo sua aplicação.

1º passo: inicialmente a gestão necessita realizar a formulação de suas estratégias, baseando-se em sua missão, visão e objetivos estratégicos já consolidados nos seus documentos institucionais (planejamento estratégico, normas, regimentos, portarias, relatórios, dentre outros), precisando apenas ser utilizada de maneira efetiva na análise.

2º passo: determinar indicadores de desempenho e metas. Essa etapa se torna importante, pois é a partir dela que os profissionais irão possuir metas a serem alcançadas e a organização poderá avaliar o desempenho dos mesmos para se alcançar seus objetivos.

3º passo: mapeamento de competências. Deve-se levantar as competências desejadas pela organização e correlacioná-las com as competências que os profissionais possuem. Nesse momento serão identificados os *gaps* de competências, que seriam as lacunas entre o que se espera, e o que se possui. Para sanar essas diferenças precisam ser planejados previamente métodos que desenvolvam e agreguem valor mútuo, tanto para a organização e para os servidores.

4º passo: desenvolvimento de competências e agregação de valor. É necessário possuir ferramentas que desenvolvam os *gaps* encontrados. Nesse sentido o modelo de gestão por competência insere sua segunda intervenção, sugerindo-lhe treinamentos, cursos e outras técnicas, que desenvolvam e agreguem valor, sendo agregação de valor o retorno que essas capacitações trarão para a organização criando competências coletivas. Para atender a cada competência é sugerido dividir em duas vertentes: aprendizado de conhecimento técnico que desenvolveria a parte técnica das atividades, e o aprendizado de suporte, que desenvolveria as habilidades e atitudes.

5º passo: competência e avaliação. Nessa etapa é o alcance do desenvolvimento da competência pela utilização das ferramentas anteriormente citadas. Aplicando aos servidores que necessitavam de capacitação nas formas de desenvolvimento, estrategicamente planejadas, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes a ser aprimorado ou desenvolvido.

Após todo esse processo de gestão, são avaliados os resultados que são esperados no início do modelo e os resultados alcançados no final. A mensuração é a partir de avaliações de desempenho. Se a IES já possuir um sistema de avaliação de desempenho, os resultados que aparecerem após a implantação do modelo sugerido, servirá de comparação, perante os resultados obtidos anteriormente. Caso não sejam alcançadas a metas e os objetivos planejados, um novo mapeamento deve ser feito para identificar novas lacunas de competências, não percebidas anteriormente, e repensar meios que as desenvolvam.

Com a execução concretizada, alinhando funcionalmente os objetivos estratégicos com o perfil determinado por competências, a próxima intervenção da gestão por competências é começar a remunerar e contratar também por competências. Essas etapas são inseridas na gestão por competência após a perfeita utilização do modelo criado até o momento, sendo necessárias maiores pesquisas para determinar os métodos mais adequados nesse novo processo.

Identificar as lacunas de competências e as necessidades futuras da organização também contribui para o dimensionamento da força de trabalho, que é exigido legalmente e fundamental para a gestão de pessoas no serviço público, e que tem como objetivo identificar a necessidade presente e futura, qualitativa e quantitativa de servidores.

Segundo Brandão e Bahry (2005), baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior das pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

2.4 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

A carreira dos servidores técnico-administrativos foi regulamentada pela Lei n.º 11.091/2005 (BRASIL, 2005), que estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. O PCCTAE refere-se a um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores. A normativa dispõe de mecanismos que contemplam a valorização da carreira técnico-administrativa, fazendo alusão ao desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; qualidade do processo de trabalho; e a garantia de programas e ações de capacitação, que promovam a formação específica e a geral, inclusive os casos de educação formal (BRASIL, 2005b).

Em junho de 2006 foram publicados os decretos auxiliares à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o Decreto nº 5.825 e o Decreto 5.824, respectivamente, que estabelecem as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE e os procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação (BRASIL, 2006a; 2006b). Conforme o Decreto 5.825/2006, art. 7º, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento profissional e cidadão do servidor, capacitando-os para o desenvolvimento de ações da administração pública e para o exercício das atividades de forma conjunta com a função social da instituição, disponibilizando um serviço público eficaz, com excelência e capaz de responder às crescentes demandas da globalização e das inovações tecnológicas (BRASIL, 2006b).

2.4.1 Estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

Vale ressaltar que com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Brasil, 2005b), que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), foram estabelecidos três importantes incentivos para estimular o desenvolvimento de seus integrantes: a progressão por capacitação profissional, a progressão por mérito profissional e o incentivo à qualificação.

A progressão por capacitação refere-se a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção, pelo servidor, de

certificação em programa de capacitação compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses.

É importante destacar que há apenas quatro níveis de capacitação, ou seja, caso o servidor se mantenha atento à contagem dos interstícios obrigatórios e protocole suas requisições pontualmente, após o sexto ano de exercício no cargo, alcançará o “topo” da escalada de desenvolvimento proposta conforme estrutura apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Tabela de Progressão por Capacitação Profissional

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: BRASIL (2012).

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

Composto por dezesseis padrões de vencimento, o servidor alcançará o “topo” da escalada ao completar vinte e quatro anos de efetivo exercício, desde que tenha obtido aprovação em suas avaliações de desempenho e não tenha tido ocorrências funcionais, tais como faltas não justificadas, penalidades, alguns tipos de licenças, entre outras, que causem variação na contagem do tempo de efetivo exercício (Brasil 2005b).

Por fim, o incentivo à qualificação é concedido ao servidor que possui “(...) certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado” (Brasil, 2005b), de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 - Tabela de Percentuais de Incentivo à Qualificação

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: BRASIL (2012).

A avaliação da correlação direta ou indireta entre os certificados, diplomas ou titulações apresentadas e o ambiente organizacional é realizada pela unidade de gestão de pessoas da IES, seguindo o estabelecido no Anexo II do Decreto n.º 5.824, de 29 de junho de 2006 (Brasil, 2006b). Nele, são elencados dez ambientes organizacionais - Administrativo; Infraestrutura; Ciências humanas, Jurídicas e Econômicas; Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Natureza; Ciências da Saúde; Agropecuário; Informação; Artes, Comunicação e Difusão; e Marítimo, Fluvial e Lacustre - com suas respectivas descrições, atividades típicas previstas e indicação das áreas de conhecimento que teriam correlação direta.

Além disso, o referido anexo prevê algumas áreas de conhecimento que deveriam ser consideradas como tendo correlação direta com todos os ambientes organizacionais, a exemplo da Administração, Educação e Ciências Políticas e Sociais. Isto posto, nota-se que o Governo Federal através das normatizações tem o propósito de incentivar os servidores a se capacitarem, estimulando-os a participação em ações de educação continuada, regulamentando a formação profissional na esfera da administração pública.

Segundo Alcântara (2015), o desenvolvimento profissional dos servidores públicos é indispensável para ampliar a capacidade de gestão das políticas públicas

e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. O desenvolvimento é um processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

Diante deste contexto, as organizações necessitam investir na capacitação específica dos seus profissionais com o objetivo de estimular as competências necessárias para que desenvolvam suas habilidades dentro de seu ambiente de trabalho.

O servidor técnico-administrativo em educação (TAE) faz parte de uma categoria nas Instituições Federais de Ensino (IFES) que compreende centenas de cargos, classificados em cinco níveis distintos: A, B, C, (nível fundamental incompleto e/ou completo e nível médio), D (nível médio completo ou profissionalizante) e E (nível superior), de modo que o agrupamento por nível segue o critério exigido de grau de qualificação. Dentre os diversos cargos podemos citar: auxiliar de limpeza, auxiliar de microfilmagem, assistente de alunos, assistente em administração, técnico de laboratório/área, médico, psicólogo, engenheiro/área, entre outros.

Além das especificidades, requisitos de qualificação e competências próprias do seu cargo, todo técnico-administrativo possui atribuições gerais dispostas no art. 8º, da Lei nº 11.091/2005: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão; executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a instituição disponha, visando assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das instituições.

Através dos cargos que atuam, os técnicos se conectam e interagem em todos os setores da Universidade, espaços nos quais são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa, extensão e de gestão. Muitos, também, são investidos em cargos de direção ou funções de chefia, com a missão de gerenciar e administrar a instituição, visando prestar um bom serviço público à sociedade.

É possível dizer que o técnico-administrativo tem papel estratégico para o funcionamento das instituições. Alguns são designados para desempenhar atividades de laboratório, àquelas que mais se aproximam das atividades fim. Já outros, para atender demandas na área administrativa, financeira ou de pessoal e que estão mais perto das atividades meio. Ambas atuações visam atender as atividades fim e, é certo

que, para o cumprimento dessas atividades, toda instituição, embora tenha seu corpo de docentes, precisa de um eficiente e organizado quadro técnico-administrativo.

Independente do cargo que atue, da atividade ou função que exerça ou do setor que trabalhe, é certo que a contribuição do servidor técnico-administrativo é primordial para alcançar os objetivos institucionais e promover uma universidade pública exemplar, proporcionando uma educação de qualidade. E a valoração dos colaboradores, com políticas de desenvolvimento de competências, com capacitação continuada, formação e aperfeiçoamento da força de trabalho, é fundamental. Esses são os propósitos da PNPD e precisam ser melhor desenvolvidos.

Segundo Longo (2007), as políticas de desenvolvimento visam promover o crescimento profissional das pessoas, levando em consideração seu potencial, estimulando o aprendizado relevante e firmando trajetórias de carreira que integram as demandas organizacionais com os diferentes perfis, expectativas e emoções individuais.

Comparações realizadas entre o ambiente público e privado permitem afirmar que o perfil dos servidores públicos é qualitativamente melhor que o dos trabalhadores do setor privado. Pois, tanto seu nível de escolaridade (servidores públicos têm em geral mais anos dedicados à sua formação, mesmo sendo a maioria considerada de nível médio, em virtude do cargo de atuação, isso será retratado adiante) quanto sua experiência (captada pelos anos de serviço na ocupação corrente) são, em média, mais elevados (Pessoa *et al.*, 2009).

De acordo com Pessoa *et al.* (2009), a capacitação dos colaboradores, especialmente ao considerar a implementação da gestão por competência no setor público, requer uma análise estruturada que abranja desde a seleção até a efetivação dos indivíduos no serviço público. Isso implica na identificação do perfil dos futuros agentes públicos. Ao conhecer o perfil dos servidores, é possível estabelecer uma nova fase de avaliação que permita viabilizar e descobrir atitudes e comportamentos relevantes. Além disso, essa compreensão possibilita a promoção de cursos de formação mais específicos, visando o aprimoramento desses agentes de acordo com os objetivos das entidades públicas, entre outras iniciativas.

Nelson (2010) afirma que, a partir das disposições legais mencionadas, os programas de treinamento se tornaram uma responsabilidade compartilhada entre a administração e os servidores públicos. Isso significa que o governo também passou

a se interessar pela qualificação dos servidores, e não apenas os servidores que buscam se aprimorar, visando atender às metas e planos estratégicos das instituições públicas.

A introdução da exigência de cursos de capacitação no setor público representa uma medida estratégica para impulsionar a eficiência do Estado e promover o desenvolvimento profissional dos servidores. Essa abordagem reconhece que a capacitação contínua dos funcionários é fundamental para enfrentar os desafios e demandas em constante evolução dentro do setor público.

Ao ofertar cursos de capacitação, o governo busca aprimorar sua eficiência operacional, pois funcionários bem treinados e atualizados são capazes de desempenhar suas funções de forma mais eficaz e alcançar melhores resultados. Estes cursos fornecem aos servidores as habilidades e conhecimentos necessários para lidar com tarefas complexas, adotar abordagens inovadoras, tomar decisões fundamentadas e enfrentar os problemas específicos do contexto público.

Além disso, ao oferecer oportunidades de avanço na carreira, progressões salariais e ampliação de conhecimento por meio da participação em cursos de capacitação, o Estado demonstra seu compromisso em valorizar e investir no desenvolvimento profissional dos servidores. Isso cria um ambiente propício para a motivação e o engajamento dos funcionários, estimulando-os a buscar o aprimoramento contínuo e a contribuir de maneira mais significativa para o cumprimento das metas e dos planos estratégicos das entidades públicas.

3 METODOLOGIA

Com o propósito de compreender melhor sobre a composição das principais características dos servidores técnico-administrativos, buscou-se identificar o perfil destes colaboradores em uma Instituição de Ensino Superior (IES) e descrever o *status quo* no que se refere ao quadro técnico, a fim de fundamentar o planejamento estratégico da instituição para um projeto de mapeamento baseado no modelo de gestão por competências.

A pesquisa desenvolveu-se por meio de estudo qualitativo descritivo, consistindo em “investigação de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 70). Tendo como finalidade a proposição de um estudo para mapeamento do perfil de competências de servidores técnicos-administrativos em educação, este trabalho é caracterizado como teórico-empírico em função da necessidade de compreender os referenciais teóricos que fundamentam o assunto abordado, de modo a permitir que sejam aplicados na realidade da organização estudada.

O estudo tem caráter descritivo, considerando que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre gestão de competências no âmbito das instituições de ensino superior (IES), em especial acerca do mapeamento do perfil de competências dos servidores técnico-administrativos. Como descrevem Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva é desenvolvida principalmente, nas áreas das ciências humanas e sociais, abordando dados e problemas que merecem ser estudados, mas que ainda não foram documentados e assumem, no geral, formatos de estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa documental, estudo de caso, entre outros. Desse modo as pesquisas descritivas buscam analisar características grupais como idade, sexo, escolaridade e suas associações possíveis.

Quanto a natureza, esta pesquisa pode ser considerada como aplicada, uma vez que possui finalidade prática e é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, podendo subsidiar a instituição em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, e no desenvolvimento de um modelo de gestão baseada nas competências.

Esta investigação possui recorte transversal, alinhada aos objetivos do estudo, que pretende focar nos atributos dos servidores técnicos-administrativos e de

fatores contextuais a elas associados em um dado momento, de modo a produzir um “retrato daquele momento” na organização estudada (Hair *et al.*, 2005), alinhado ao que vem sendo praticado pela literatura sobre o tema.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque compreende uma revisão da literatura disponível sobre o tema, ou seja, um levantamento sistematizado de livros, artigos em revistas e periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e outras publicações sobre o assunto, visando fundamentar teoricamente o trabalho e subsidiar a análise dos dados coletados. É também documental, uma vez que são obtidos dados a partir de documentos e base de dados institucionais da UTFPR. Trata-se de uma pesquisa de campo, pois será realizada uma investigação empírica junto aos servidores técnico-administrativos para a obtenção de dados para compor o estudo para mapeamento do perfil de competências dos mesmos.

O passo inicial foi realizar o levantamento de servidores técnico-administrativos da UTFPR Campus Campo Mourão. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, pesquisa em registros nos bancos de dados e relatórios produzidos pelo setor de gestão de pessoas da universidade. Identificando os níveis nos quais se encontram, a área de formação, gênero e idade. A população da pesquisa é composta por 75 servidores que representa o quadro técnico da universidade.

A partir da estratificação do perfil dos técnicos-administrativos, e observação dos dados – com perspectiva no mapeamento das competências – buscou-se identificar as categorias que compreendem, descrever as principais características quanto a gênero, faixa etária e nível de formação.

Este percurso metodológico possibilita uma análise aprofundada do perfil dos servidores técnico-administrativos, fornecendo subsídios para a tomada de decisões estratégicas e o desenvolvimento de ações voltadas para a gestão de pessoas na instituição, bem como direcionamento de programas de capacitação e a implementação de iniciativas para o desenvolvimento da carreira.

4 RESULTADOS

4.1 Perfil dos Técnicos-Administrativos em Educação da UTFPR Campus Campo Mourão

O desenvolvimento desta seção considerou a pesquisa bibliográfica e a análise dos dados secundários levantados por meio de documentos institucionais (PDI, relatório de gestão, legislações, normas), site do governo federal (Portal da Transparência), e banco de dados da coordenadoria responsável pela gestão de pessoas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Campo Mourão.

A população foi composta por todos os 75 servidores técnico-administrativos que atuam nos mais diversos setores da Universidade. O objetivo foi realizar uma análise descritiva referente o perfil dos servidores TAES, em relação ao nível de classificação de cargos, a escolaridade, gênero, faixa etária, dentre outras inferências que delineiam as características do quadro técnico. Com base nessas observações, o objetivo é contribuir para a construção de estratégias que possibilitem o mapeamento das competências e auxiliar no alinhamento das ações voltadas para o desenvolvimento do capital intelectual existente na instituição.

Conforme citado anteriormente no item 2.4.1, o PCCTAE é dividido em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Essas cinco classes são um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir dos requisitos, como escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada para o desempenho de suas atribuições.

Segundo os dados apresentados na Tabela 1, o corpo de funcionários técnico-administrativos do Campus Campo Mourão da Universidade Tecnológica Federal do Paraná é composto por um total de 75 servidores. Desses, 53 são colaboradores de Nível D, representando 71% da força de trabalho, enquanto 22 são colaboradores de Nível E, correspondendo a 29% do quadro funcional.

Tabela 1 - Distribuição de Cargos de Técnico-Administrativos em Educação por Nível de Classificação

Nível de Classificação	Nº de Cargos	%
D	53	71%
E	22	29%
Total Geral	75	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

A Tabela 2 apresenta a subdivisão dos TAES de acordo com os cargos ocupados. Conforme demonstrado na tabela anterior, os técnicos de Nível D representam o maior percentual de trabalhadores na instituição no que diz respeito ao quadro técnico, e estão distribuídos da seguinte forma: 40 servidores atuam como assistentes em administração, representando 75% do quadro funcional na classe D. Há 09 técnicos de laboratório/área, correspondendo ao segundo maior grupo de atuação na universidade, com 17%. Foram identificados 01 profissional técnico de tecnologia da informação, 01 técnico em audiovisual, 01 técnico em enfermagem e 01 técnico tradutor/intérprete de linguagem de sinais, totalizando 2% da distribuição no Nível D, desempenhando atividades específicas no campus.

Tabela 2 - Distribuição de Cargos de Técnico-Administrativos em Educação por Cargo

Cargo - Nível D	Nº	%
Assistente em Administração	40	75%
Técnico de Laboratório de Área	9	17%
Técnico de Tecnologia da Informação	1	2%
Técnico em Audiovisual	1	2%
Técnico em Enfermagem	1	2%
Tradutor Interpretador de Linguagem de Sinais	1	2%
Total Geral	53	100%

Cargo - Nível E	Nº	%
Administrador	4	18%
Analista de Tecnologia da Informação	1	5%
Assistente Social	2	9%
Bibliotecário/Documentalista	2	9%
Contador	2	9%
Engenheiro	1	5%
Médico	1	5%
Odontólogo	1	5%
Pedagogo	3	14%
Psicólogo	2	9%
Técnico em Assuntos Educacionais	3	14%
Total Geral	22	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

No que se refere aos técnicos-administrativos de Nível E, que requerem formação de nível superior como critério para ocupação do cargo, a distribuição ocorre da seguinte forma: 04 servidores atuam como administradores, correspondendo a 18% do corpo técnico; 03 são pedagogos, representando 14%; e 03 são técnicos em

assuntos educacionais, perfazendo também 14% dos profissionais especializados. Além disso, foram identificados 02 assistentes sociais, 02 bibliotecários/documentalistas, 02 contadores e 02 psicólogos, correspondendo a 9% respectivamente dos especialistas em cada área. E completando o quadro de servidores de Nível E, foram encontrados 01 analista de tecnologia da informação, 01 engenheiro/área, 01 médico e 01 odontólogo, desempenhando funções específicas em suas respectivas áreas de formação, representando 5% do quadro de técnicos.

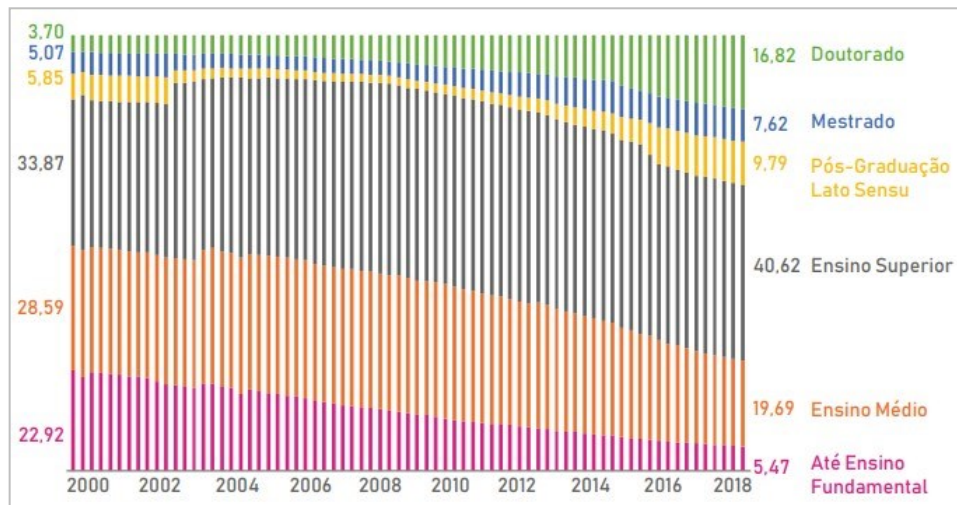
Estudos realizados pela OCDE indicam que os efeitos da educação vão além da esfera econômica. Os benefícios totais da educação para os indivíduos e para a sociedade ultrapassam as medidas puramente econômicas, como o aumento de salário. Mais relevante ainda é o fato de que os conhecimentos e competências adquiridos por meio da educação contribuem para a manutenção da coesão social e do bem-estar individual.

Em escala global e especialmente no Brasil, tem se observado um aumento progressivo na escolaridade da força de trabalho nos setores público e privado. No âmbito do Poder Executivo Federal, esse aumento tem sido acelerado devido à aposentadoria de servidores com menor nível de escolaridade e à entrada de novos servidores por meio de concursos públicos. Esses concursos, além de exigirem um desempenho elevado nas provas, também requerem, em sua maioria, que os candidatos tenham formação de nível superior. Além disso, ao longo do tempo, muitos cargos públicos de nível médio e fundamental têm sido gradualmente extintos.

É possível notar esta tendência na Figura 6 – proveniente do relatório publicado pela ENAP em 2018, denominado Informe de Pessoal – que demonstra que em 2000 aproximadamente 52% do total de servidores públicos possuíam até o ensino médio de escolaridade. Aponta que esse número caiu pela metade em 2018, chegando a 25,16%.

O documento indica também que o número de servidores públicos com ensino superior ou pós-graduação, saiu de aproximadamente 48% em 2000 para 75% em 2018. O quantitativo de servidores que possuem nível superior, ou mais, subiu cerca de 56% no período de 18 anos.

Figura 6 - Evolução do percentual de servidores por nível de escolaridade 2000-2018



Fonte: ENAP (2018, p.06)

Com base nos dados apresentados na Tabela 3, pode-se observar que, entre os técnicos-administrativos de Nível D, 13% possuem graduação, 51% possuem especialização, 30% possuem mestrado e 6% possuem doutorado. Por outro lado, entre os técnicos de Nível E, 14% possuem especialização, 77% possuem mestrado e 9% possuem doutorado.

Tabela 3 - Distribuição de Cargos de Técnico-Administrativos em Educação por Incentivo a Qualificação

Nível D		
	Nº	%
Graduação	7	13%
Especialização	27	51%
Mestrado	16	30%
Doutorado	3	6%
Total Geral	53	100%
Nível E		
	Nº	%
Especialização	3	14%
Mestrado	17	77%
Doutorado	2	9%
Total Geral	22	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

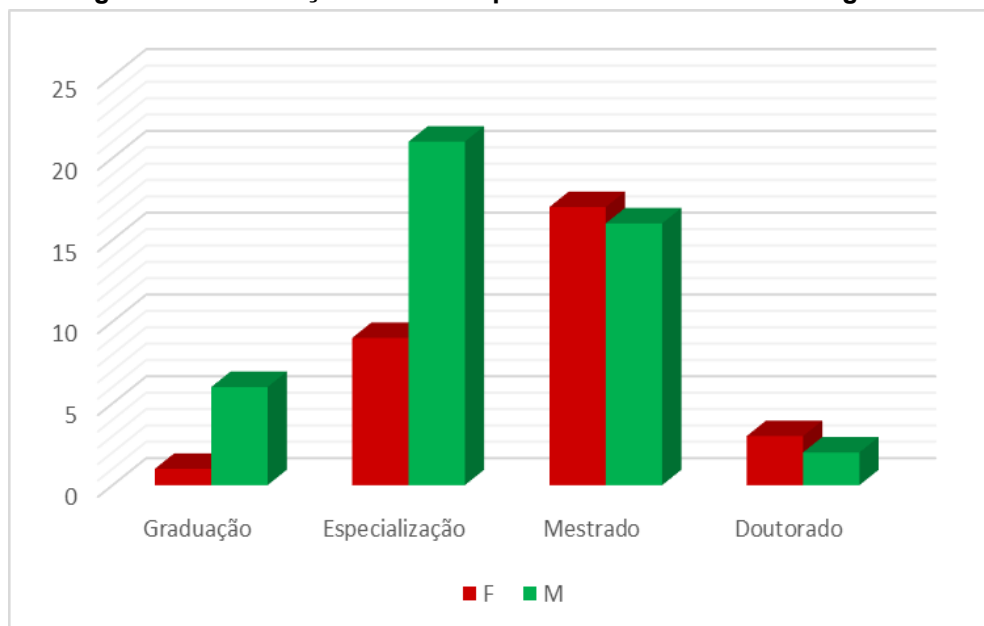
Partindo dos requisitos mínimos para a investidura no cargo de Técnico-Administrativo em Educação, foi possível constatar que nenhum servidor TAE possui nível educacional inferior a graduação. O que demonstra uma alta qualificação dos

servidores técnico-administrativos da UTFPR-CM na ordem de 90% com pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado).

Os resultados obtidos demonstram que os servidores técnicos do Campus Campo Mourão possuem uma formação acadêmica sólida e estão em constante busca pelo aprimoramento profissional, em conformidade com os números observados no contexto da Administração Pública Federal.

Na Figura 7, é apresentado um gráfico que ilustra a distribuição dos 75 servidores TAES, organizados de acordo com seu nível de escolaridade e gênero, sem levar em consideração as classes. A distribuição pode ser descrita da seguinte maneira: dentre os servidores investigados, existem 07 técnicos com graduação, sendo 01 mulher e 06 homens. Esse grupo representa 9% da população total analisada. Há também 30 técnicos com especialização, sendo 09 mulheres e 21 homens. Correspondendo a 40% do total de servidores estudados. Foram identificados 33 servidores com mestrado, dos quais 17 são mulheres e 16 são homens. Representando 44% do quadro total de servidores TAES, e indicando a maior concentração nesta área de educação formal. Por fim, existem 05 servidores com doutorado, sendo 03 mulheres e 02 homens. Esse grupo compõe 7% da categoria pesquisada.

Figura 7 - Distribuição dos TAES por nível de escolaridade e gênero

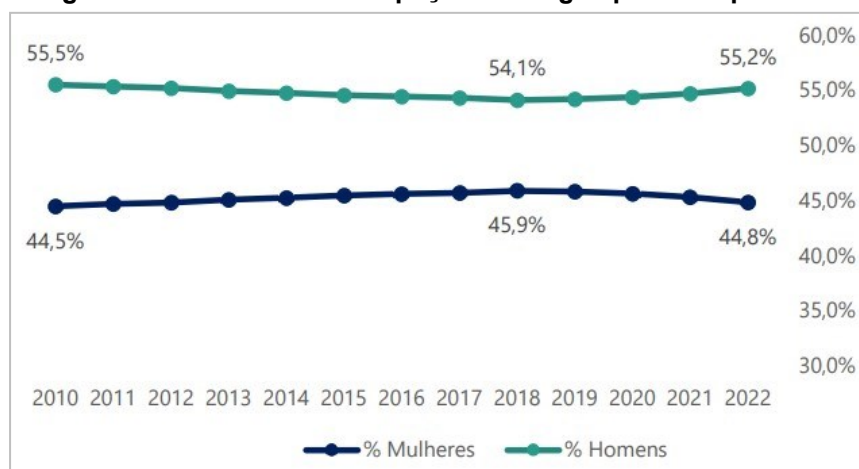


Fonte: Autoria própria (2023).

A desigualdade de gênero é uma realidade presente tanto na sociedade brasileira quanto dentro da Administração Pública Federal. Embora não seja o foco principal deste trabalho, realizar análise comparativa dos dados desempenha um papel crucial ao fornecer informações que possam embasar o desenvolvimento de estratégias para a criação de políticas públicas capazes de construir uma realidade mais equitativa em relação ao gênero nas instituições públicas.

Com base nos dados publicados pela Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos em 2022 (Figura 8), é possível notar que há aproximadamente 44,8% de mulheres ocupando cargos no serviço público, enquanto os homens correspondem a cerca de 55,2% da força de trabalho total. Durante o período de 2010 a 2018, houve um crescimento relativamente pequeno no percentual de mulheres, com um aumento total de 1,4%. No entanto, nos anos de 2019, 2020, 2021 e 2022, houve uma queda de 1,1% em relação a 2018.

Figura 8 - Percentual de ocupação de cargos públicos por sexo



Fonte: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (2022, p.02).

Em comparação, a Tabela 4 apresenta a quantidade de servidores de acordo com o gênero, revelando que os homens constituem a maioria, ocupando 60% do quadro técnico-administrativo, percentual este superior ao observado no âmbito nacional conforme Figura 8. Enquanto as mulheres representam 40% da categoria na universidade, proporção abaixo do valor mencionado no relatório gerencial do Poder Executivo Federal.

Tabela 4 - Distribuição de Técnico-Administrativos em Educação por Gênero

Gênero	Nº de Cargos	%
Feminino	30	40%
Masculino	45	60%
Total Geral	75	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

No entanto, a Tabela 5 revela uma diferença significativa na distribuição de servidores por gênero, conforme a separação por níveis. É notado que, no Nível D, os homens configuram a maioria, com 70% de representação, enquanto as mulheres correspondem a 30%. Por outro lado, no Nível E, as mulheres equivalem a 64% do quadro técnico, enquanto os homens totalizam 36%.

Tabela 5 - Distribuição de Cargos de Técnico-Administrativos em Educação por Gênero e Nível

Gênero - Nível D	Nº	%
Feminino	16	30%
Masculino	37	70%
Total Geral	53	100%

Gênero - Nível E	Nº	%
Feminino	14	64%
Masculino	8	36%
Total Geral	22	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

Com o objetivo de aprofundar a análise a partir do recorte de gênero, a Tabela 6 descreve a distribuição dos servidores técnicos-administrativos do Nível D na perspectiva do incentivo à qualificação, considerando que representam 71% da força de trabalho técnica da UTFPR-CM. Constatou-se que, apenas 01 mulher tem graduação; 08 mulheres têm especialização, o que corresponde a 50% da população feminina do nível estudado; 05 mulheres têm mestrado, que representa 31% do recorte; e 02 mulheres têm doutorado, caracterizando 13%.

Nos mesmos critérios analisados, notou-se que 06 homens possuem graduação; 19 homens possuem especialização, número este que representa 51% do gênero. Percebeu-se aqui um certo equilíbrio percentual entre os gêneros quanto ao efetivo com alguma especialização. Em relação ao curso de mestrado, 11 homens possuem esta qualificação, perfazendo 30% da população. Permanece novamente

uma simetria no número de técnicos-administrativos com tal formação. E por fim, registrou-se que apenas 01 (um) homem possui doutorado, correspondendo a 3% do gênero do Nível D.

Tabela 6 - Distribuição de Cargos de Técnico-Adm. em Educação por Gênero/Nível e Incentivo à Qualificação

Feminino - Nível D	Nº	%
Graduação	1	6%
Especialização	8	50%
Mestrado	5	31%
Doutorado	2	13%
Total Geral	16	100%

Masculino - Nível D	Nº	%
Graduação	6	16%
Especialização	19	51%
Mestrado	11	30%
Doutorado	1	3%
Total Geral	37	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

Numa análise comparativa, a Tabela 7 estima o número de técnicos-administrativos que devem concluir ao longo de 2023 e 2024 cursos de mestrado e doutorado. Alterações estas que irão configurar um quadro funcional ainda mais qualificado (59%), satisfazendo o número de 44 colaboradores com título de mestres/doutores do efetivo de 75 servidores TAES.

De acordo com os dados apresentados, no nível D, em 2023, 13% dos técnicos possuem graduação, 51% têm especialização, 30% mestrado e 6% com doutorado. Para o ano de 2024, a distribuição esperada é de 11% com graduação, 43% com especialização, 38% com mestrado e 8% com doutorado. Nesse nível, observa-se uma redução de 2 pontos percentuais para profissionais com graduação, uma diminuição de 8 pontos percentuais para especialização, um aumento de 8 pontos percentuais para mestrado e um acréscimo de 2 pontos percentuais para doutorado.

Já a distribuição no nível E em 2023 compreende: 14% dos técnicos possuem especialização, 77% mestrado e 9% têm doutorado. Para 2024, a previsão é de 9% com especialização, 73% com mestrado e 18% com doutorado. Nesse nível, haverá

uma redução de 5 pontos percentuais para especialização, uma diminuição de 4 pontos percentuais para mestrado e um aumento de 9 pontos percentuais para doutorado.

As mudanças indicam uma diminuição na porcentagem de profissionais com graduação e especialização, enquanto há um aumento na porcentagem de técnicos com mestrado e doutorado, em ambos os níveis. No entanto, é importante ressaltar que essas informações são baseadas em previsões para o ano de 2024 e estão sujeitas a alterações futuras.

Tabela 7 - Distribuição de Cargos de Técnico-Adm. em Educação por Incentivo a Qualificação – Previsão 2024

Nível D	2023	%	2024	%
Graduação	7	13%	6	11%
Especialização	27	51%	23	43%
Mestrado	16	30%	20	38%
Doutorado	3	6%	4	8%
Total Geral	53	100%	53	100%

Nível E	2023	%	2024	%
Especialização	3	14%	2	9%
Mestrado	17	77%	16	73%
Doutorado	2	9%	4	18%
Total Geral	22	100%	22	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

A seguir, a Tabela 8 apresenta a mesma perspectiva de análise quanto ao gênero e incentivo à qualificação aplicado aos técnicos de Nível E. Ficou demonstrado que não há servidores de ambos os gêneros com a formação mínima exigida na investidura do cargo (nível superior). Com especialização registrou-se 01 mulher e 02 homens. Com o título de mestre, o grupo feminino apresentou o percentual de 86%, número este que configura 12 mulheres do total de 14 na categoria. E o gênero masculino marcou a proporção de 63% com mestrado, correspondendo ao número de 5 homens. E com o título de doutorado, em ambos os gêneros se identificou 01 (um) indivíduo com esta formação na categoria de Nível E.

Tabela 8 - Distribuição de Cargos de Técnico-Adm. em Educação por Gênero/Nível e Incentivo à Qualificação

Feminino - Nível E		Nº	%
Especialização		1	7%
Mestrado		12	86%
Doutorado		1	7%
Total Geral		14	100%

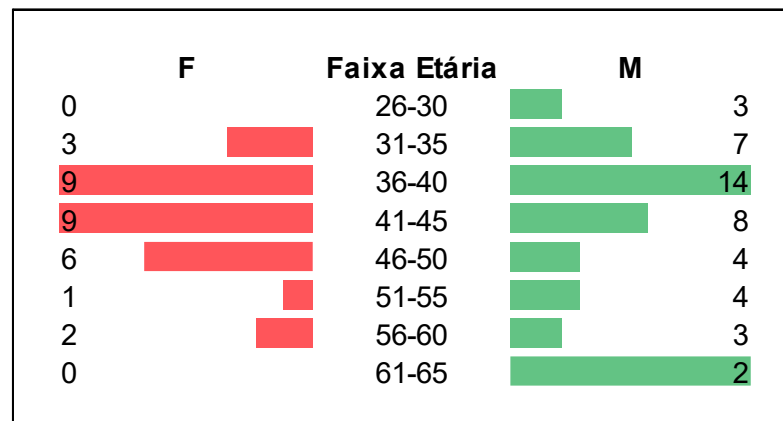
Masculino - Nível E		Nº	%
Especialização		2	25%
Mestrado		5	63%
Doutorado		1	13%
Total Geral		8	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

No que diz respeito à faixa etária, a Figura 9 demonstra que há uma concentração de técnicos-administrativos do gênero feminino com idade entre 36 e 45 anos, num total de 18 mulheres. Aponta também um agrupamento do gênero masculino nos mesmos intervalos, somando 22 homens. Perfazendo o total de 40 servidores do quadro técnico nesta faixa de idade.

A média de idade do quadro técnico da UTFPR-CM composto por 75 servidores é de 42 anos.

Figura 9 - Faixa etária dos servidores Técnico-Administrativos da UTFPR-CM

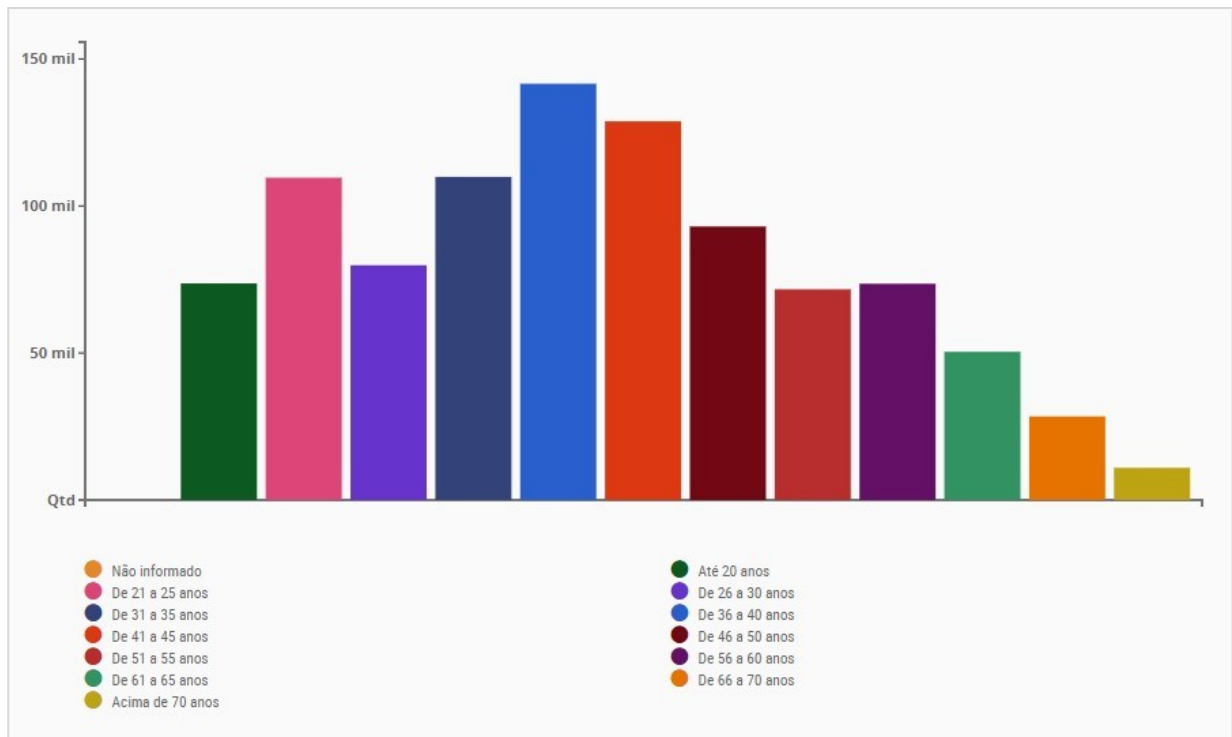


Fonte: Autoria própria (2023).

Verifica-se uma semelhança deste aspecto com os dados assentados no Portal da Transparência quanto a distribuição por faixa etária do Poder Executivo Federal (Figura 10). Embora não seja objeto do presente estudo, registra-se que, a faixa etária dos servidores com idade acima de 50 anos é relativamente baixa, contudo,

futuramente haverá necessidade de renovação do quadro de pessoal em virtude das aposentadorias, demandando realização de concursos públicos, novos cursos de capacitação e treinamentos.

Figura 10 - Distribuição demográfica dos servidores públicos por faixa etária do Poder Executivo Federal



Fonte: Portal da Transparência (2023).

A análise da distribuição dos servidores públicos por faixa etária no âmbito do Poder Executivo Federal assume uma relevância significativa no contexto da administração pública brasileira. A análise proporciona insights fundamentais sobre as características demográficas dos servidores, possibilitando a formulação de políticas de gestão de pessoas e o planejamento estratégico adequado.

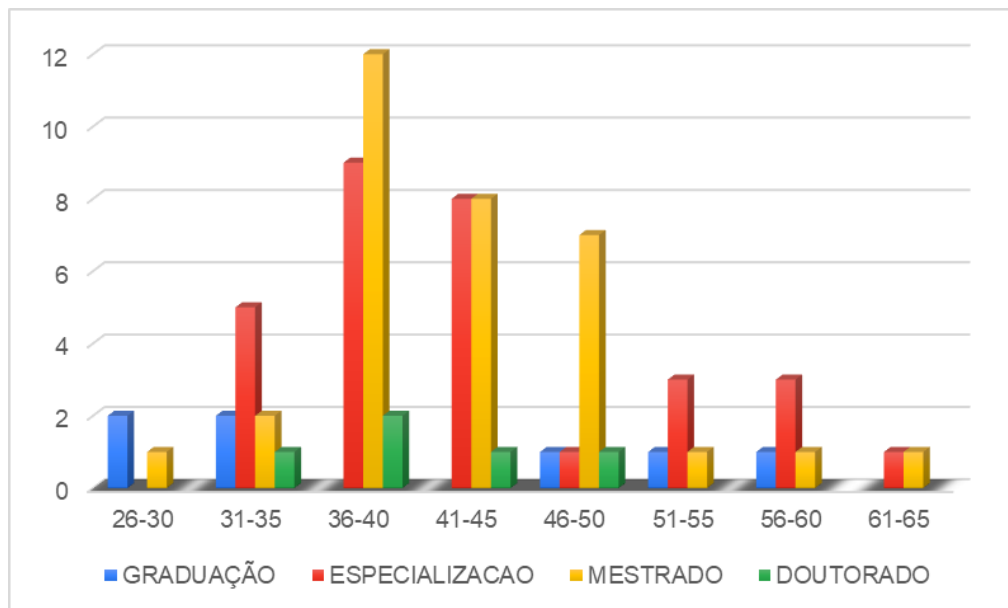
A compreensão da composição e dinâmica da força de trabalho do setor público por faixa etária tem implicações diretas no planejamento de recursos humanos e na gestão do conhecimento. Com o envelhecimento dessa força de trabalho, torna-se necessário implementar estratégias que visem à capacitação e retenção dos servidores mais experientes, com o objetivo de garantir a transferência de conhecimento e a continuidade dos serviços públicos de forma eficiente.

Portanto, é necessário adotar abordagens estratégicas que promovam a gestão adequada dos servidores públicos em diferentes faixas etárias, de modo a aproveitar

ao máximo o potencial de cada grupo etário e promover um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, promovendo uma gestão pública eficiente e inovadora.

A Figura 11 permite visualizar a distribuição das qualificações dos servidores em cada faixa etária e entender a quantidade de servidores em cada categoria de qualificação. Estas informações podem ser utilizadas para análises e tomadas de decisão relacionadas à gestão de recursos humanos e desenvolvimento de carreiras.

Figura 11 - Distribuição dos Servidores por Faixa Etária e Qualificação



Fonte: Autoria própria (2023).

A qualificação dos técnicos-administrativos como uma política estratégica de gestão de pessoas baseada em competências, desempenha um papel fundamental na modernização e eficiência do setor público. Ao adotar uma abordagem voltada para as competências, o governo federal reconhece que o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos servidores são essenciais para o bom desempenho das atividades e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com base nos dados apresentados, é importante destacar o potencial dessas informações como instrumentos formativos, que possam efetivamente colaborar como subsídios para a tomada de decisão pela instituição. O uso estratégico dos dados inclui considerar o desenvolvimento e a gestão da carreira dos técnicos-administrativos em educação, com ênfase na aplicabilidade do capital intelectual adquirido após a qualificação.

4.2 Perfil dos Técnicos Assistentes em Administração da UTFPR Campus Campo Mourão

O Assistente em Administração desempenha um papel fundamental na gestão administrativa e no apoio às atividades acadêmicas de uma universidade. Estes servidores têm um impacto significativo no funcionamento eficiente da instituição e na promoção de um ambiente acadêmico produtivo.

Neste contexto, é de fundamental importância realizar estudos específicos sobre esse perfil de profissionais na perspectiva da gestão de pessoas baseada no modelo de gestão por competências. Esta abordagem estimula a aprendizagem contínua e o aprimoramento profissional.

Através de programas de capacitação e desenvolvimento, os Assistentes em Administração têm a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades, atualizando-se em relação às melhores práticas administrativas e tecnológicas, o que contribui para um desempenho cada vez mais eficiente e adaptativo diante das demandas em constante evolução da universidade.

Como mencionado anteriormente, o quadro funcional dos Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Campo Mourão, consiste em um total de 75 servidores. Dentre eles, 53 são classificados como colaboradores de Nível D, dos quais 40 ocupam o cargo de Assistente em Administração. Esses 40 indivíduos representam 75% da força de trabalho do Nível D. A seguir, serão apresentadas as características específicas desta categoria.

A Tabela 9 retrata as diferentes áreas de formação dos Assistentes em Administração. Compreendidos nas Ciências Sociais Aplicadas, os cursos de Direito (25%), Administração (23%), Ciências Contábeis (8%), Ciências Econômicas (5%), Gestão em Marketing (3%), Publicidade e Propaganda (3%) e Tecnologia em Gestão Pública, respondem expressivamente por 70% da educação formal dos servidores. As demais formações foram distribuídas e ranqueadas segundo os percentuais: Matemática (10%), Letras (5%) e concebendo 01 (um) servidor formado em cada área (3%) Educação Física, Farmácia, Tecnologia Ambiental, Tecnologia de Alimentos, Tecnologia em Processamento de Dados, Tecnologia em Informática e Zootecnia.

Tabela 9 - Distribuição Técnico-Administrativos em Educação por Cargo Assistente em Administração

Nível D - Formação	Nº	%
Administração	9	23%
Ciências Contábeis	3	8%
Ciências Econômicas	2	5%
Direito	10	25%
Educação Física	1	3%
Farmácia	1	3%
Gestão em Marketing	1	3%
Letras	2	5%
Matemática	4	10%
Publicidade e Propaganda	1	3%
Tecnologia Ambiental	1	3%
Tecnologia de Alimentos	1	3%
Tecnologia em Gestão Pública	1	3%
Tecnologia em Proc. de Dados	1	3%
Tecnologia em Informática	1	3%
Zootecnia	1	3%
Total Geral	40	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

A Tabela 10 retrata a distribuição dos servidores que ocupam o cargo de Assistentes em Administração por Incentivo à Qualificação. Dos 40 técnicos, 15% possuem graduação, totalizando 06 servidores; 55% possuem especialização, o que equivale a 22 técnicos; 28% possuem mestrado, o que corresponde a 11 servidores; E por fim, 3% tem doutorado, representando 01 servidor com essa titulação.

É importante ressaltar mais uma vez que, para a investidura do cargo de Assistente em Administração a escolaridade mínima exigida é o ensino médio completo.

Tabela 10 - Distribuição Técnico-Administrativos em Educação por cargo Assistente em Administração

Nível D - Titulação	Nº	%
Graduação	6	15%
Especialização	22	55%
Mestrado	11	28%
Doutorado	1	3%
Total Geral	40	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023).

A Tabela 11 apresenta a distribuição dos Assistentes em Administração por gênero. Observa-se que o gênero masculino possui uma maior representatividade, com 29 técnicos, representando 73% do total, enquanto o gênero feminino conta com 11 representantes, perfazendo 28% do total geral. Essa análise descritiva permite observar uma disparidade ainda mais acentuada entre os gêneros na ocupação do cargo de Assistente em Administração, quando comparada com a disposição dos TAES (Tabela 4) no quadro efetivo da universidade.

Tabela 11 - Distribuição de Assistente em Administração por Gênero

Gênero	Nº	%
Feminino	11	28%
Masculino	29	73%
Total Geral	40	100%

Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2023)

A partir das análises dos dados, espera-se evidenciar a contribuição significativa do técnico assistente em administração na gestão administrativa e acadêmica de uma universidade.

Dentro desse contexto, os estudos que se concentram nesse perfil profissional, sob a ótica da gestão por competências, surgem como uma abordagem de suma importância. Este modelo não apenas estimula o desempenho individual, mas também promove o desenvolvimento coletivo, criando um ambiente propício para a aprendizagem contínua e o aprimoramento profissional.

Ao investir no crescimento e no aprimoramento destes servidores, a universidade fortalece sua estrutura e a capacidade de fornecer um suporte efetivo, contribuindo assim para a excelência institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da gestão por competências em uma organização, de acordo com Bergue (2019), implica em uma nova forma de gerir pessoas, o que acarreta mudanças nas políticas de pessoal, no relacionamento entre lideranças e subordinados, nas práticas de treinamento, desenvolvimento e educação, e em outras rotinas relacionadas ao gerenciamento de pessoas.

Segundo o relatório da OCDE (2010), a gestão por competências pode melhorar diversos aspectos da administração pública, tanto na tomada de decisões quanto nos planos de capacitação, tornando o investimento nessa área mais eficiente. Essa abordagem também auxilia nos processos de recrutamento e seleção, permitindo a escolha de profissionais com base nos perfis de competências, garantindo servidores mais adequados às necessidades da organização.

Considerando esses pressupostos, a análise do perfil dos técnicos-administrativos possibilitará à UTFPR-CM identificar e priorizar as ações de capacitação que devem ser implantadas. Além disso, com base nos dados obtidos, a universidade poderá desenvolver trilhas de aprendizagem que promovam a qualificação do quadro técnico, aumentando assim o seu capital intelectual.

Dessa forma, o planejamento estratégico da força de trabalho baseado no modelo de competências proporcionará clareza e efetividade na gestão do desempenho, ao estabelecer uma ligação entre as competências individuais e organizacionais, incentivando o desenvolvimento dos servidores.

Amaral (2006) enfatiza que o desafio da gestão pública contemporânea é tornar a atividade pública cada vez mais inovadora. Segundo a autora, além de manter os princípios da legalidade e da impessoalidade, o serviço público deve ser composto por servidores responsáveis, criativos e capazes de responder aos problemas públicos, inclusive os que ainda estão por vir.

Pires *et al.* (2005) afirmam que, diante das transformações recentes no mundo do trabalho, é necessário formar servidores com um perfil multifuncional, que possuam não apenas conhecimentos técnicos relevantes para suas funções, mas também habilidades e atitudes compatíveis com os cargos que ocupam. Os autores destacam competências como autodesenvolvimento, criatividade, trabalho em equipe,

construção de relacionamentos e geração de resultados como as mais importantes para atuar nesse ambiente.

Assim, espera-se que este estudo contribua para a reflexão sobre os diferentes conhecimentos que devem ser reconhecidos, valorizados e aplicados no cotidiano das instituições públicas, que estão se voltando cada vez mais para a gestão social. Isso envolve a promoção ativa do conhecimento, valorizando-o como um saber contextualizado, situado e útil. Essas práticas devem levar a uma mudança na concepção do papel dos servidores nesse processo, conforme preceituam Fleury e Fleury (2010), em que o reconhecimento da qualificação e das habilidades adquiridas pelo indivíduo pela instituição eleva o conhecimento ao nível de competência.

Em resumo, a capacitação se torna um recurso estratégico de grande importância para modernizar a Administração Pública Brasileira. Buscar formas de capacitar os servidores públicos ganha relevância científica, pois as ações de desenvolvimento das pessoas têm efeitos diretos e são determinantes para o crescimento da organização, justificando e fundamentando os investimentos nessa área.

Considerando que o serviço público existe para atender ao interesse social e que é por meio dos serviços prestados à sociedade que o Estado alcança sua legitimidade, as ações de capacitação também ganham importância social e política. Estas são reforçadas quando se estimula o servidor a adotar uma postura proativa e autorreflexiva, resultando em uma prestação de serviços públicos de maior qualidade, com impacto direto na sociedade.

Promover o melhor aproveitamento do capital intelectual e possibilitar a geração e o aproveitamento de ideias, utilizando o potencial criativo dos servidores de forma sistêmica e institucionalizada, vai além da qualificação do processo de trabalho. Envolve também a criação de espaços relacionais que viabilizem a troca de experiências e conhecimentos, visando a qualificação das atividades desenvolvidas nas organizações.

As pessoas não são mais vistas apenas como ocupantes de cargos ou recursos, mas como detentoras de competências que podem ser mobilizadas para a produção de valor público. Essa nova perspectiva enfatiza a importância das habilidades e competências individuais, em vez da posição ocupada na hierarquia organizacional. Dessa forma, as organizações podem criar um ambiente mais

colaborativo, no qual as pessoas são encorajadas a contribuir com suas habilidades únicas para alcançar objetivos comuns, além de promover uma cultura inovadora de aprendizado e desenvolvimento.

O objetivo deste trabalho foi promover a compreensão do modelo de gestão de pessoas fundamentado em competências, por meio de uma revisão abrangente da literatura disponível sobre o tema, juntamente com contribuições pessoais. Essa abordagem justifica e sugere a realização de estudos aprofundados sobre as vantagens desse modelo, as implicações metodológicas durante sua implementação, as etapas necessárias para sua efetivação, a adaptação de todos os subsistemas de recursos humanos aos critérios das competências, e todos os demais aspectos relacionados à consolidação efetiva desse modelo de gestão como um novo parâmetro para a gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, S. M. de. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da teoria do novo serviço público, do gerencialismo e do republicanismo**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/9350>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>. Acesso em: 10 nov. 2021.
- BEIRÃO, A. G. A. Conselho Nacional de Justiça. **Guia de gestão por competências no Poder Judiciário**. Brasília: CNJ, 2016, p.14 Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/xmlui/handle/123456789/221>. Acesso em: 04 dez. 2022.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 12 fev. 2023.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n.2, p. 179-194, 2014. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 11 mai. 2022.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136>. Acesso em: 04 dez. 2022.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37657>. Acesso em: 01 nov. 2021.
- BRASIL. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília: SEGEP, 2012. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 10 nov. 2021.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Brasília, DF, 23 fev. 2006. (Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019). Brasília: Presidência da República. Casa Civil, 2006. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 25 ago. 2021.

BRASIL. **Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República. Secretaria Geral, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9991.htm. Acesso em: 12 out. 2021.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Brasília: Ministério da Economia, 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 17 set. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação e Para a Efetivação do Enquadramento por Nível de Capacitação dos Servidores Integrantes do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília: Presidência da República. Casa Civil, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm. Acesso em: 15 mai. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília: Presidência da República. Casa Civil, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 15 mai. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Casa Civil, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm. Acesso em: 15 mai. 2021.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. Caderno 45. Brasília: ENAP, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>. Acesso em: 12 jan.2022.

CASTELLANELLI, A.; CUNHA, L. M. Eficiência na gestão pública: limites e potencialidades contemporâneas. **Revista Contribuciones a las Ciencias**

Sociales. 2016. Disponível em:

<https://www.eumed.net/rev/cccsc/2016/03/limites.html>. Acesso em: 14 jun. 2021.

CAVALCANTE, P. (org.) *et al.* **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: ENAP, 2017.

Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 12 out. 2022.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 164 p.

CGU. <https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/servidores-publicos>. 2023.

COMISSÃO EUROPEIA. **European public sector innovation**: towards a new architecture. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission, 2013.

COSTA, T. D. **Gestão de pessoas por competências**. Salvador: UFBA (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências), 2018. 80 p.

CUNHA, B. Q. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. *In*: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA (CONSAD) 9., 2016, p. 43-57. Brasília. **Anais [...]**, Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8786>. Acesso em 04 dez. 2022.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>. Acesso em: 12 jan. 2023.

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

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Informe de Pessoal**. Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu (DPPG), Coordenação-Geral de Ciência de Dados (CGCD). Estudos e Pesquisas da Enap. Brasília, 2018.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Matrizes de Desenvolvimento Competências para o Setor Público Brasileiro**. Brasília, 2021.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas modernismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. *In*: DUTRA, José Souza,

et. al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver Competências e Gerir conhecimento em diferentes arranjos empresariais. *In*: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n.5, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso em 29 jun. 2022.

HAIR J.; BABIN, B., MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2005

ISIDRO. A. **Inovação no setor público**: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. IPEA, 2017. Capítulo 8, p. 165-177. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8797/1/Inova%C3%A7%C3%A3o%20no%20setor%20p%C3%ABlico.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2022.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

MAGALHÃES, E. M. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 310 p.

MAZZUCATO, M. **From market fixing to market-creating**: a new framework for economic policy. ISIGrowth, 2015.

MGISP. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Servidores classificados por gênero. Poder Executivo Federal**. Série Relatórios Gerenciais. 2023
file:///C:/Users/danie/Downloads/RLP%209.2%20-%20Servidores%20por%20g%C3%AAnero%20v.13.03.23%20.pdf.
Acesso em: 21 mai. 2023

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, vol. 12, n. 1, p. 4-52. ISSN 1678-6971. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100002>. Acesso em: 26 fev. 2023.

NELSON, L. C. N. **Capacitação e afastamento de servidores públicos da união: distinção e aplicação combinada dos institutos jurídicos existentes.** Brasília, 2010.

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo.** Relatório da OCDE: Brasil, 2010. Disponível em:
file:///C:/Users/usuario/Downloads/Relatorio%20OCDE%20-%20Avaliacao%20da%20Gestao%20de%20RH%20no%20Governo%20-Brasil.pdf.
Acesso em: 08 set. 2021.

OCDE. **Avaliações de governança pública da OCDE.** Habilidades para um serviço público de alto desempenho. 2017. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. Acesso em: 14 fev. 2021.

OCDE. **Core skills for public sector innovation.** 2017. Disponível em:
https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf. Acesso em: 17 mar. 2021.

OCDE. **O sistema de inovação do serviço público do Brasil.** Disponível em:
<https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Brazil-Briefing-Deck-Final-Portuguese.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2021.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Certificação de competências profissionais. Glossário de termos técnicos.** 2002. Disponível em:
https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_221528/lang--pt/index.htm.
Acesso em: 20 mar. 2023.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations.** Oxon: Routledge, 2005.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. Mapeamento de Competências em diferentes tipologias na Administração Pública Federal. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013. Brasília. **Anais** [...] Brasília: CONSAD, 2013.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR.** Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, artigo 9, p. 627-647, Jul. 2011. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/VWLxnTnnb7Vz9WDpWCkrmfP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 mai. 2021.

PESSOA, E. *et al.* **Emprego público no Brasil: comparação internacional e evolução recente.** Brasília: IPEA, 2009. Disponível em:
https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5209/1/Comunicado_n19_Emprego.pdf. Acesso em: 23 mai. 2023.

PIRES, K. A. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005. Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 05 jan. 2022.

SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: UFPB, 2021. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/806/951/8453-1>. Acesso em: 20 abr. 2023.

TARTARI, J.; WILBERT, J. K. W.; SOUZA, J. A. & DANDOLINI, G.A. Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. **Revista Espacios**, v. 35, n. 11, p. 1-11, 2014.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Conselho Universitário. **Deliberação nº 35, de 18 de dezembro de 2017**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018 a 2022 [Curitiba]: COUNI, 2017. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/pdi>. Acesso em: 11 nov. 2021.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Conselho Universitário. **Relatório de Gestão 2022**. http://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2022-relatorio-de-gestao-1/rg_2023_resolucao_sei_23064-012841_2023_15.pdf/view. Acesso em: 12 abr. 2023.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Conselho Universitário. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2023 a 2027** [Curitiba]: COUNI, 2022. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/pdi>. Acesso em: 12 abr. 2023.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Portal Servidores. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas. 2023**. Curitiba: UTFPR, 2023. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/servidores/site/capitacao/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp>. Acesso em: 03 nov. 2022.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CAMPUS CAMPO MOURÃO. **Relatório Coordenadoria de Recursos Humanos**. 2023.

**ANEXO A - TABELA DE ESTRUTURA E DE VENCIMENTO BÁSICO DO
PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO – PCCTAE**

