



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**JÉSSICA RIBEIRO BARROS**

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO POR COMPETÊNCIA E TREINAMENTO:  
UMA PESQUISA JUNTO AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFCG/CDSA**

**SUMÉ - PB  
2019**

**JÉSSICA RIBEIRO BARROS**

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO POR COMPETÊNCIA E TREINAMENTO:**

**UMA PESQUISA JUNTO AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFCG/CDSA**

**Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.**

**Orientador: Professor Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento.**

**SUMÉ - PB  
2019**

B277r Barros, Jéssica Ribeiro.

Relação entre gestão por competência e treinamento: uma pesquisa junto aos técnicos administrativos da UFCG/CDSA. / Jéssica Ribeiro Barros. - Sumé - PB: [s.n], 2019.

41 f.

Orientador: Professor Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento.

Artigo Científico - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão por competências. 3. Gestão Pública. 4. Treinamento de pessoas. 5. Desenvolvimento de pessoal. Recursos humanos e setor público. I. Nascimento, Alex Bruno Ferreira Marques do. II. Título.

CDU: 35:658.310.8(045)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

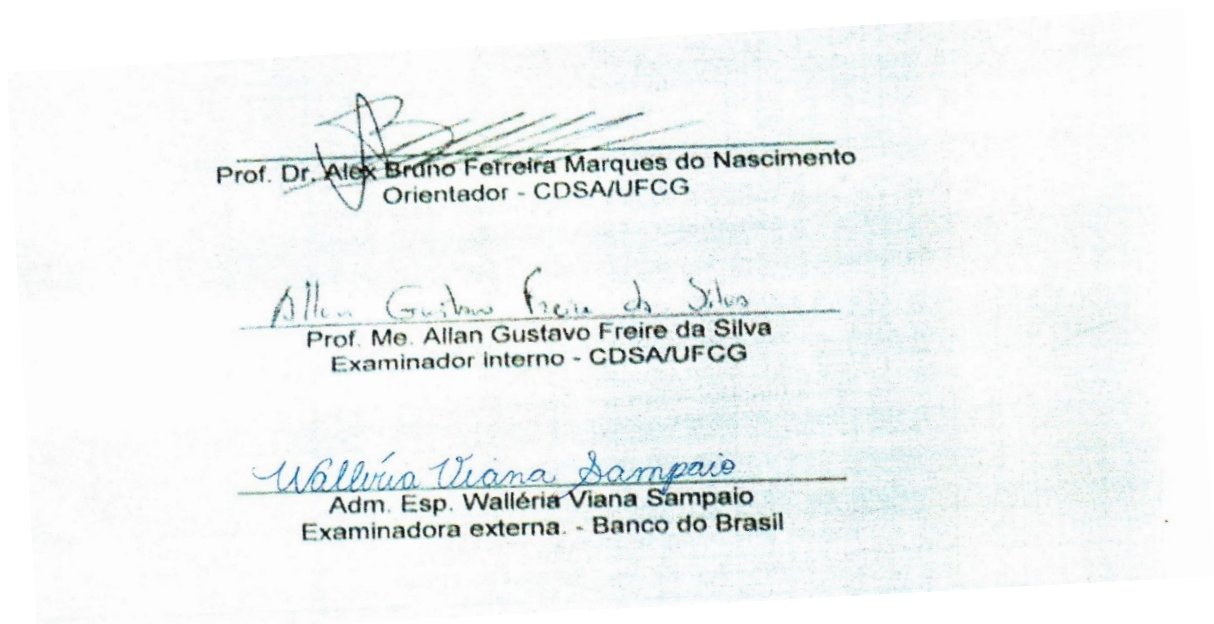
**JÉSSICA RIBEIRO BARROS**

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO POR COMPETÊNCIA E TREINAMENTO:**

**UMA PESQUISA JUNTO AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UFCG/CDSA**

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.

**BANCA EXAMINADORA:**



Trabalho aprovado em: 09 de outubro de 2019.

**SUMÉ - PB**

Dedico a Deus; a minha família e amigos por todo apoio e compreensão, em especial ao meu filho e esposo pelas vezes que estive ausente, e ao professor Alex Bruno por toda colaboração e paciência durante o desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

Empregando a abordagem do modelo de gestão de pessoas baseada em competências, este trabalho apresenta uma pesquisa que possui como objetivo geral captar a percepção dos servidores técnicos – administrativos em educação (TAE's), lotados no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) campus da cidade de Sumé –PB da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), sobre o grau de adequação entre os cursos de capacitação oferecidos pela Universidade e as competências necessárias para desempenhar as funções exigidas por seus cargos. Para isto, foram utilizados questionários estruturados, a fim de captar a satisfação dos servidores TAE's sobre os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes desenvolvidas nos cursos e treinamentos de aperfeiçoamento e capacitação de pessoal, e coletados dados em uma amostra obtida pelas respostas de 25 servidores, o equivalente a 58% do total de servidores do campus. Foram calculadas a Moda da frequência das respostas de cada seção do questionário representada pelas características de Competências (Conhecimentos, Habilidades de Atitudes), assim como, o número de participação de cursos, o acesso às informações dos cursos para os determinados cargos, e o espaço para sugestão de novos cursos a serem realizados, e por fim o grau de adequação entre as competências (CHA) e os cursos realizados, que resultou em uma adequação “Moderada”. Dentre os resultados, constatou-se um *gap* entre os cursos oferecidos pela instituição e as necessidades dos cargos desempenhados. Ao final, são apontadas as limitações do trabalho e sugestões para novas pesquisas.

**Palavras chave:** Gestão de pessoas. Gestão por competências. Gestão pública.

## **ABSTRACT**

Using the competency - based people management model approach, this paper presents a research that has as its general objective to capture the perception of the technical - administrative employees in education (TAE), housed at the Semiarid Sustainable Development Center (CDSA) campus of city of Sumé –PB of the Federal University of Campina Grande (UFCG), on the degree of adequacy between the training courses offered by the University and the skills required to perform the duties required by their positions. For this, structured questionnaires were used in order to capture the satisfaction of TAE's servers about the Knowledge, Skills and Attitudes developed in the courses and training of staff development and qualification, and collected data in a sample obtained by the answers of 25 servers, the equivalent to 58% of total campus servers. The mode of frequency of the answers of each section of the questionnaire represented by the characteristics of Competences (Knowledge, Attitudes Skills), as well as the number of courses participation, the access to the course information for the determined positions, and the space were calculated. to suggest new courses to be taken, and finally the degree of adequacy between the competencies (CHA) and the courses taken, which resulted in a “Moderate” adequacy. At the end, the work limitations and suggestions for further research are pointed out.

**Keywords:** People management. Competency management. Public administration.

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	GESTÃO DE PESSOAS.....	11
3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	14
4	DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO.....	19
5	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO.....	21
6	METODOLOGIA.....	22
7	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
	REFERÊNCIAS.....	36



## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual e inovador da Gestão Pública, muitas organizações têm buscado a transição do modelo de gestão de pessoas da modalidade departamental, para a gestão de pessoas por competências (GPC). Segundo Amaral (2006, p. 554), este novo modelo de gerenciamento “visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar a capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos”. Isto é, alcançar diferentes resultados para a organização ao intensificando-se as competências do corpo de servidores.

Neste fundamento é preciso entender que “competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permite atingir com sucesso os resultados que dela são esperados pela organização.” (MILIONI, 2002 *apud* OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 28). Ou seja, competência é um agrupamento de talentos do indivíduo empregado, que quando utilizados de forma planejada e organizada podem repercutir de forma positiva para a organização.

Para isto, as organizações oferecem ferramentas de desenvolvimento individual para os servidores, tais como: Cursos; Seminários; e, estágios; com o objetivo de aperfeiçoar suas habilidades de forma que consiga suprir às necessidades da organização. Deste modo, o modelo de Gestão por Competências aplicado de forma efetiva, tem potencial para gerar avanço individual, bem como organizacional, beneficiando ambos: indivíduos e organizações.

Além disto, tal modelo de Gestão, há tempos abandonou o conceito de “modismo”. Garantiu a validação de suas técnicas após diversos relatos e experiências de implantação em vários países, Conforme o trabalho de Landim, 2018 demonstra. A partir disto é possível observar que o modelo de GPC vem ganhando espaço nas diferentes localidades, demonstrando sua capacidade de auxiliar no processo de desenvolvimento das diferentes organizações.

No Brasil, a GPC foi formalmente implantada no setor público em fevereiro de 2006, através do Decreto Nº 5.707 (FEVORINI, *et al*, 2014), que instituiu para os órgãos e entidades da gestão pública federal a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, visando:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e; V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006<sup>a</sup>, Art. 1º).

No caso específico dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), o Governo Federal, por intermédio da Lei 11091/05 e do Decreto nº 5825/06, que versam sobre plano de carreira, regulamentação e Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, tem demonstrado esforços na transição do modelo de gestão por departamento de pessoal para a gestão de pessoas por competências.

Este novo modelo começou a ser implantado pela Secretaria de Recursos Humanos da Universidade Federal Campina Grande – SRH/UFCG no ano de 2011. Por meio da RESOLUÇÃO Nº 01/2011 determinou-se que a política de capacitação de seus funcionários técnico-administrativos seja uma prioridade, e estabeleceu-se uma gestão que patente a qualificação e atualização regularizada da gestão de pessoas da Universidade com o objetivo de tornar suas atividades cada vez mais eficientes.

O conceito de capacitação utilizado pelo Decreto nº 5.825/06 presente no inciso II, do Art.3º é o de "processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais." (BRASIL, 2006b, inciso II, Art 3º).

Portanto, para a UFCG, em particular o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), faz-se necessário que algumas condicionantes sejam estabelecidas e acompanhadas para uma efetiva Gestão por Competências, que na visão de Guimarães (2000, p.139) compreendem: “a existência de uma estratégia corporativa, de um ambiente organizacional inovador e criativo e de políticas e diretrizes de gestão coerentes e consistentes entre si”.

Mediante o exposto, essa pesquisa se justifica pela necessidade de avaliar através da percepção dos servidores técnico-administrativos lotados no CDSA de que forma a capacitação de pessoal tem sido efetuada, e se tal prática do novo modelo de Gestão por competências tem contribuído com a estratégia do Governo Federal de reformar a Gestão Pública com base nos novos modelos de Gestão.

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a percepção que os técnicos administrativos têm sobre o alinhamento entre as competências delineadas para os cargos de técnico administrativo e os treinamentos ofertados pelo CDSA/UFCG. E para isso os objetivos específicos são: 1) Analisar a Lei dos Técnicos Administrativos em Educação do Governo Federal e as competências delineadas para os cargos; 2) Identificar como a SRH (Secretaria de Recursos Humanos) define os cursos de capacitação oferecidos para os técnicos administrativos da UFCG/CDSA; 3) Captar a percepção dos técnicos administrativos quanto às suas expectativas de capacitação na UFCG/CDSA.

Portanto, algumas questões delineiam esse trabalho, tais como: o plano de capacitação é focado em competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) que o cargo precisa? De que forma são desenhados os planos de capacitação do CDSA/UFCG? Os técnicos administrativos têm conhecimento sobre as competências que lhe são exigidas? Assim, o problema de pesquisa que guiará este artigo será: Que percepção os técnicos administrativos do CDSA/UFCG têm do alinhamento entre as competências exigidas para o seu cargo e os treinamentos ofertados pela instituição?

O trabalho foi dividido em seções, sendo que a seção 1 corresponde ao conceito e breve histórico da Gestão de Pessoas (GP), a forma que progrediu, e sua evolução para o modelo de Gestão por competências, sendo este o próximo ponto discutido, contando com um subtópico sobre o desenvolvimento e treinamento utilizados em tal modelo de GP. A seção 3 apresenta o modelo de GPC inserido nas organizações de Setor Público. Seção 4 do trabalho traz a metodologia utilizada para avaliar a percepção dos Técnicos Administrativos lotados no CDSA/UFCG acerca dos treinamentos e competências necessárias para seus respectivos cargos. A seção 5 corresponde aos resultados da pesquisa e avaliação de dados, seguido na seção 6 das conclusões e Referências Literárias utilizadas neste trabalho.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

Conforme Fischer (2002), o sucesso de qualquer organização depende de desempenho humano, e por esse motivo é necessário o uso de uma ferramenta que permita o gerenciamento do comportamento humano, chamada de Gestão de Pessoas. Há diferentes modalidades de Gestão de Pessoas e todas têm por objetivo ampliar a capacidade competitiva

das organizações, considerando as frequentes mudanças em todos os aspectos, desde as tecnologias incrementadas até mudanças no meio externo à organização.

Chiavenato (2010) atribui à Gestão de Pessoas a característica “excelência” das organizações bem-sucedidas. No entanto, nem sempre as pessoas foram consideradas como fator importante para o sucesso das organizações, foram necessárias algumas transformações ao longo do tempo.

No período pós Revolução Industrial, até meados de 1950, as organizações adotaram uma estrutura burocrática, caracterizada pelo sistema hierárquico representado por uma pirâmide, que centralizava as decisões em quem estava no topo, e estabelecia regras e regulamentos internos para controlar e padronizar o comportamento das pessoas. As pessoas eram consideradas como um dos recursos organizacionais, em companhia de máquinas, equipamentos e capital (CHIAVENATO, 2010).

Contudo, após a Segunda Guerra Mundial, entre 1950 e 1990 o mundo evoluía com velocidade ascendente, e as organizações tiveram que se adaptar às inovações que mobilizavam um aumento progressivo na competitividade entre as organizações. Por sua vez, as organizações precisaram abandonar o modelo burocrático que se tornou rígido e vagaroso demais para acompanhar as transformações do ambiente, e tentar novos modelos estruturais, que de fato promoveram melhorias na arquitetura organizacional, porém não o suficiente, porque não permitiu eliminar a inflexibilidade do antigo modelo burocrático (CHIAVENATO, 2010).

Posteriormente, as novas tecnologias se tornaram o novo desafio das organizações, pois permitiram o compartilhamento de informação a nível mundial em milésimos de segundo. A tecnologia da Informação provocou uma competitividade ainda maior entre as organizações, visto que, seu acesso imediato desperta a necessidade de agir rapidamente para transformar informações em oportunidades de novos produtos/ serviços, antes que outros o façam. O capital financeiro perdeu espaço para o capital intelectual, e o conhecimento passou a ser o recurso mais importante de uma organização. Tornar o conhecimento útil e rentável passou a ser a principal responsabilidade gerencial. As pessoas com seus conhecimentos, habilidades e atitudes se tornaram a mais importante base de uma organização (CHIAVENATO, 2010).

Reconhecer a importância das Pessoas no gerenciamento de organizações ficou cada vez mais indispensável, seja no setor privado ou público. As pessoas deixaram de ser reconhecidas como recursos e começaram a ser vistas como colaboradores do sucesso de uma organização.

Dias, *et al*, (2007) apresentam em seu trabalho as transformações da Gestão de Pessoas ao longo do tempo. Saindo da ideia tradicional de Gestão de Pessoas como um departamento isolado da instituição e partindo para uma Gestão de Pessoas que busca harmonizar o desenvolvimento econômico da organização e desenvolvimento social dos indivíduos.

No que tange aos modelos de Gestão de Pessoas (GP) observam-se quatro modelos evolutivos apresentados por Dias, *et al* (2007):

- Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal: nesse modelo o foco está no processo de trabalho, no qual os trabalhadores são considerados como um fator de produção.
- Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano: o comportamento era o foco, o Departamento de Gestão de Pessoas passa a atuar com ferramentas e procedimentos de avaliação e desenvolvimento de pessoas, abandonando o interesse exclusivo dos resultados imediatos.
- Gestão de Pessoas com Gestão Estratégica de Pessoas: resume-se em alinhar a gestão de pessoas à estratégia organizacional, as metas estratégicas do desenvolvimento de gestão de pessoas são provenientes das estratégias organizacionais. Busca a descentralização do RH das organizações, tornando-o aberto ao ambiente externo.
- Gestão de pessoas por competências: nesse modelo a gestão atenta para as competências dos colaboradores, e, as considera essenciais para a vantagem competitiva da organização.

Segundo Carbone, *et al* (2009), este último modelo, surgiu como uma alternativa de motivar o gerenciamento de pessoal, no âmbito organizacional, individual e grupal, além disso, aparece como preferência em detrimento aos métodos tradicionais de gestão de pessoas.

Essa perspectiva mostra que o modelo de Gestão de Pessoas por competências é o resultado de adaptações feitas a partir de modelos tradicionais e pouco eficientes. Esses modelos tradicionais progrediram em suas técnicas e definições para chegar a um modelo mais eficaz e satisfatório, qual seja: o modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Inclusive, tal modelo vem sendo promovido nas organizações do Setor Público desde 2006,

quando foi estabelecido efetivamente pelo Governo Federal através do Decreto nº5.707, por ser considerado uma alternativa inteligente e qualificada de gerenciamento de Pessoas.

### **3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Ao longo do tempo as noções sobre a expressão “competência” sofreram algumas alterações, e tal termo recebeu diferentes conceitos e significados. No final do período Medieval, a palavra “competência” estava correlacionada à linguagem jurídica. Corresponhia ao poder, atribuído às instituições ou pessoas, de avaliar e julgar certas questões. Posteriormente o conceito de competência passou a denominar o reconhecimento social sobre a aptidão que um indivíduo tinha de se expressar em relação a determinado assunto e, por fim, passou a ser empregado, de maneira ampla, para caracterizar a pessoa qualificada para realizar determinada atividade (ISAMBERT-JAMATI, 1997). As mudanças resultaram em diferentes linhas de pensamento sobre o conceito de competência.

É possível observar duas importantes noções sobre o assunto: para a escola americana, sobretudo da década de 1970 e 1980, “competência” pode ser definido como um conjunto de qualificações que o indivíduo possui para efetuar atividades com nível elevado de desempenho. No entanto, a escola europeia da década de 1980 e 1990 contesta tal definição, e relaciona o conceito de “competência” às realizações e capacidade de produção do indivíduo em um contexto específico (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Estas duas consideráveis linhas de pensamento originaram novos conceitos sobre competências.

A definição apresentada por Carbone (2009, p.43) une a ideia das duas escolas. O autor declara que “competência”:

(...) é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Isto é, o significado do termo variou durante alguns anos até que chegasse a um conceito que não se restringe apenas a habilidades e conhecimentos que determinado indivíduo possui, mas se estende à forma de aplicação de tais atributos em diferentes contextos, em particular no ambiente de trabalho.

Outros autores como Fleury e Fleury (2001, p.188), definem “competência” de forma mais específica, citando os conhecimentos, habilidades e atitudes que são considerados por eles importantes para o profissional. Para eles, competência se define 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”.

É importante lembrar que o conceito de competência não está limitado ao nível individual, mas as definições de alguns autores são empregadas também aos grupos de trabalho e à organização como um todo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Portanto, “competência” pode ser atribuída tanto a um indivíduo, quanto à equipe de trabalho, e a organização como um todo.

Sendo assim, Brandão e Guimarães (2001, p.10) classificaram as competências como: “**humanas** - aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho - ou **organizacionais** - aquelas que dizem respeito à organização como um todo.” E definiram as competências organizacionais como aquelas que proporcionam um diferencial competitivo, estabelecem valor próprio captado pelos consumidores e que são difíceis de serem copiadas pelos concorrentes. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Pires *et al* (2005, p.20) ressalta que “as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais”. Dessa maneira, há consideravelmente uma relação de dependência entre os níveis de competências humanas e organizacionais.

Ainda no âmbito organizacional, Prahalad e Hamel (1990) entende “competência” como uma característica macro da organização que a transforma em eficiente e facilita a consecução de seus objetivos estratégicos. Isso significa que, quando as competências são reconhecidas, a organização pode focar em seus pontos fortes usando recursos para aumentar sua vantagem competitiva e se tornando mais eficiente, de uma forma geral.

Para este trabalho, “competência” define-se como o agrupamento de virtudes (conhecimentos, habilidades e atitudes) com capacidade de gerar vantagem social ao profissional, e, competitiva à organização, se utilizados e aplicados estrategicamente. (CARBONE, et al. 2009; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001)

O modelo de Gestão de Pessoas por competências tem sido a opção de muitas organizações como estratégia de gerenciamento. Isto porque, ao longo do tempo as organizações tiveram que transformar a forma de administrar os profissionais empregados, empenhando-se para se adequar a um modelo de gestão que a permitisse planejar, selecionar e desenvolver as competências essenciais para seu desenvolvimento. Assim, muitas organizações têm apelado a este modelo de gestão de pessoas. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) que retrata uma alternativa aos padrões gerenciais tradicionalmente empregues pelas organizações (BRANDÃO, *et al.*, 2008).

Nesse contexto, a gestão de competências surge como “uma das tentativas recentes de ajuste, por meio de modelos que reconhecem sua possibilidade de proporcionar ganhos organizacionais, ao mesmo tempo que procuram recompensar o esforço dos indivíduos nesse processo.” (BARBOSA, 2003, p. 286). Afinal, quando potencializada a capacidade dos funcionários de realizar suas atividades, o trabalho é efetuado de forma mais eficiente, além de proporcionar ao trabalhador recompensa, pois “com o modelo de competência, o indivíduo passa a ser remunerado por sua capacidade, por seu desempenho, e não pelo cargo que ocupa.” (BARBOSA, 2003, p. 287). Logo, as organizações oferecem incentivos e estimulam o desenvolvimento das competências individuais, com o objetivo de amparar as competências organizacionais que as aproximam da consecução de suas metas e objetivos.

Adicionalmente, é importante compreender a sugestão de Brandão e Guimarães (2001) sobre a necessidade de considerar a gestão de desempenho ao tratar da gestão de competências. Para eles, a gestão de competências e a gestão de desempenho caracterizam mecanismos complementares em um âmbito de gestão organizacional mais abrangente, pois a competência retrata o próprio desempenho evidente.

Um dos modelos mais usados da Gestão por Competências, é descrito Ienaga (1998) apud Brandão e Guimarães (2001). Tal modelo recomenda inicialmente: a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização; o estabelecimento dos objetivos e das metas a serem alcançados de acordo com intenção estratégica da organização; e, a identificação da lacuna entre as competências necessárias para alcançar esses objetivos e as competências internas disponíveis na organização. Para, após isto, planejar, selecionar, desenvolver e avaliar as competências, buscando minimizar a referida lacuna.



A estratégia é detectar as competências que os profissionais possuem e associá-las com as necessidades da organização para aprimorar os funcionários através de treinamento, de modo que ampliem seus conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho, e assim, se adaptem às exigências organizacionais.

Há algumas ferramentas que auxiliam na descrição das competências de um indivíduo, para uma avaliação de desempenho. Santos (2001) julga ser possível determinar se o profissional possui, ou não, dada competência, por meio da observação do comportamento apresentado pelo profissional no ambiente do trabalho em determinada situação, juntamente com o uso de referenciais de desempenho, conforme mostra o Quadro 1.

**Quadro 1 – Exemplos competências descritas por meio de referenciais de desempenho.**

<b>Competência</b>	<b>Descrição (Referenciais de Desempenho)</b>
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma iniciativas para promover o volume de negócios;</li> <li>• Avalia com precisão as oportunidades negociais;</li> <li>• Trabalha com o grupo para identificar as consequências econômicas de seu trabalho;</li> <li>• Elabora planos para atingir as metas e objetivos.</li> </ul>
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilha com a equipe de trabalho os desafios a enfrentar;</li> <li>• Mantém relacionamento interpessoal amigável e valoriza o trabalho em equipe;</li> <li>• Estimula o trabalho conjunto na solução dos problemas;</li> <li>• Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.</li> </ul>

**Fonte:** Santos (2001) (adaptado).

Todavia, o estudo de Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) opta por descrever os recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se acredita serem fundamentais para o profissional alcançar determinado desempenho, como demonstra o Quadro 2 sobre as competências para uma instituição bancária.

**Quadro 2 – Exemplos de meios ou dimensões da competência – Instituição Bancária**

<b>Dimensões da competência</b>	<b>Descrição</b>
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noções de contabilidade e finanças</li> <li>• Produtos e serviços bancários</li> <li>• Noções de diferentes sistemas de informática</li> <li>• Princípios de relações humanas</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos</li> <li>• Habilidade para argumentar de maneira convincente</li> <li>• Habilidade de comunicar-se com clareza e objetividade.</li> </ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar proatividade (tomar a iniciativa)</li> <li>• Demonstrar agilidade</li> <li>• Respeitar a privacidade do cliente</li> <li>• Predisposição para aprimorar-se continuamente</li> </ul>

**Fonte:** Brandão; Guimarães; Borges-Andrade (2001) (adaptado).

A escolha entre um ou outro sistema de descrição de competências, geralmente acontece em decorrência do uso que se planeja fazer. Por exemplo, quando aplicados em mecanismos de avaliação do desempenho no ambiente de trabalho, as competências são descritas por meio de observação dos comportamentos (referenciais de desempenho), a fim de que o avaliador possa medir a competência do profissional observado, apoiado nos comportamentos que ele demonstra no trabalho. Porém, quando se pretende usar na concepção de exercícios de treinamento, é necessário descrever os conhecimentos, habilidades e as atitudes correspondentes, que irão estabelecer os conteúdos didáticos a serem ensinados, além dos comportamentos almejados (referenciais de desempenho), que darão origem aos objetivos sequenciais do treinamento (PIRES *et. al.* 2005).

O método utilizado por Brandão; Guimarães e Borges-Andrade (2001) que descreve os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para determinado cargo e conduzem a formulação dos treinamentos e cursos a serem ofertados para aproximar o profissional das competências essenciais e atender melhor às necessidades de sua função, facilita identificar se os treinamentos ofertados estão em concordância com as competências exigidas na prática de dada função. Portanto, o presente trabalho fará uso do quadro 2 como base, com adaptações, para atingir os objetivos da pesquisa.

Nestas circunstâncias, o novo modelo de gestão de pessoas que prioriza a gestão das competências, está inserido em um sistema maior de gestão organizacional, que usa como parâmetro a estratégia da organização, e conduz suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a obtenção e a amplificação das competências essenciais para alcançar seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Sendo assim, para atingir um melhor desempenho o modelo de gestão por competências promove constante desenvolvimento, treinamento e capacitação dos funcionários para que consigam minimizar a lacuna entre as competências necessárias para a organização e as competências internas disponíveis, e se tornem aptos para efetuar atividades exigidas por seu cargo de maneira cada vez mais eficiente.

#### **4 DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO**

Entre as etapas da implantação da GPC nas organizações, os treinamentos iniciam o processo de construção das competências individuais e organizacionais.

O Desenvolvimento de competências humanas é um procedimento estratégico de aprendizagem que procura inteirar o intervalo entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes exigidos pela instituição e os expostos pelos profissionais. Definidas em consequência do cargo ou da função desempenhada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob o ponto de vista da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em prática, ou seja, à habilidade dos servidores solucionarem problemas, de encararem situações circunstanciais e de partilharem sabedoria (PIRES, et. al. 2005).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que para desenvolver competências em uma organização, deve-se partir do aprendizado em três níveis: individual, grupal e organizacional; e definem aprendizagem como “processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.191).

Estes autores descrevem que o processo de aprendizagem no nível organizacional, parte da aprendizagem individual que pode ocorrer por variados meios, e ao ser

compartilhada pelo grupo, torna-se explícito em diferentes dispositivos da organização, na estrutura, no grupo de normas e trâmites, e elementos figurativos. Em suma, a organização desenvolve as competências principais para alcançar suas metas, por intermédio dos processos de aprendizagem.

No Setor público, o Decreto 5.707/06 que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal sentenciou o desenvolvimento permanente dos servidores. Isto quer dizer que tanto os servidores que estão ingressando na Gestão Pública quanto os que já foram efetivados devem permanecer em processo de aprendizagem constante.

Além de capacitar os servidores, no setor público as práticas que objetivam desenvolver competências podem amparar a elaboração das carreiras de Estado. De acordo com a classe, ou ocupação, pode-se definir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme a proporção de complexidade, com propósito de estender o acesso aos aspectos cognitivos e comportamentais capazes de favorecer o desempenho individual em cada nível e, como resultado, a qualidade do desempenho organizacional. Desta forma, ao dar início a uma carreira, é possível averiguar o grau inicial de competências do indivíduo e prescrever o devido Plano de Desenvolvimento para sua elevação (PIRES, et. al. 2005).

O Plano de Desenvolvimento visa:

- ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade;
- apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional;
- estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências; e
- estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.” (PIRES, et. al. 2005, p.37)

Dentre os treinamentos que tal plano pode englobar estão: cursos e seminários, estágios, grupos de trabalho, fases de autoaprendizado, entre outros. Portanto, como observado, o desenvolvimento de competências profissionais ultrapassa as práticas de capacitação, e dependem também do sistema organizacional. Assim, “o resultado da interação entre variáveis organizacionais e características individuais ajuda a explicar o sucesso ou o insucesso das atividades de treinamento, além de permitir uma avaliação adequada do desempenho do órgão.” (PIRES, et al. 2005, p.37).

Tais treinamentos assumem um importante papel no desenvolvimento de cada indivíduo, assim como da organização, visto que, como citam os autores Fleury e Fleury (2001) o aprendizado é a base do desenvolvimento e crescimento das pessoas que são as principais responsáveis pelo sucesso das organizações.

## **5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO**

O sucesso de uma organização depende gradativamente de sua capacidade de executar modelos de gestão de fácil adaptação diante das mudanças do mundo contemporâneo. Em decorrência destas mudanças, é necessário que as organizações gerem inovações capazes de garantir sua permanência num ambiente de constantes transformações. Na administração pública, essas tentativas de inovação expressam o esforço pela prestação de um serviço público competente e eficaz. Para isso, deve-se abandonar o uso de modelos tradicionais de gestão de recursos públicos, e adotar uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

No Brasil, as organizações do Setor Público têm sido pressionadas a adotar o modelo de GPC desde que o Governo Federal o estabeleceu o Decreto nº 5.707/2006 que versa sobre a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na administração pública. Um dos objetivos é ajustar as competências dos servidores aos objetivos da organização, por meio da gestão por competências, definida como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

O modelo de GPC se torna uma alternativa conveniente para organizações de Setor Público principalmente pela forma como os servidores são escolhidos para os cargos. Os concursos Públicos permitem aos candidatos certa estabilidade no emprego, o que gera um interesse maior nos cargos públicos. Entretanto, segundo Pires, et. al (2005) “A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função.” Deste modo o modelo de GPC representa um/a ferramenta

facilitadora para alinhar o perfil do servidor e seus objetivos com as necessidades e metas da organização.

Este é um dos motivos pelo qual as organizações públicas têm implementado esta nova política de gestão, buscando por melhores resultados e desempenho na prestação de seus serviços, incluindo as Instituições de Ensino Superior, que possuem o apoio do Governo Federal na adoção da GPC para administração dos servidores técnicos administrativos em educação, através da Lei 11.091/05, e do Decreto 5.825/06 que definem as diretrizes para o desenvolvimento do plano de capacitação e plano de carreira dos servidores TAE.

O art. 5º do Decreto 5.825/06 estabelece que o Plano de Carreira dos servidores TAE devem contemplar Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento; e Programa de Avaliação de Desempenho. As ações de planejamento, avaliação e execução de tais programas são responsabilidade de cada Instituição Federal de Ensino (IFE) e seu departamento de Gestão de Pessoas.

Além disto, o referido Decreto define no Art. 7º os objetivos do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento. São eles:

- I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;
- II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e
- III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE. (BRASIL, 2006 Art. 7º)

Ambos os programas visam contribuir para melhorar o desempenho das Instituições na prestação de seus serviços e facilitar o alcance das metas e objetivos da organização, assim como promover o crescimento pessoal e profissional do servidor público. Portanto, aplicar o modelo de Gestão de Pessoas por competências da maneira correta é importante tanto para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), quanto para seus servidores, e conseqüentemente para os usuários de seus serviços que receberão um atendimento cada vez melhor através das boas práticas de gestão.

## **6 METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada com os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de Campina Grande, lotados no campus de Sumé-PB, cidade localizada no Cariri

paraibano com aproximadamente 16.800 habitantes (População estimada 2018) segundo o Instituto Nacional de Geografia e Estatística (IBGE).

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) implantado em Sumé-PB foi criado via Plano de Expansão Institucional da UFCG (PLANEXP), iniciando suas atividades acadêmicas em 28 de setembro de 2009, dispondo de 3 cursos de Bacharelado e 2 de Licenciatura. Em 2009 o CDSA abriu concurso público para servidores técnicos administrativos num total de 24 vagas para nível médio, e 13 vagas para nível Superior. No período em que esta pesquisa foi realizada (Junho/2019) o campus tinha o total de 43 servidores Técnicos Administrativos concursados, segundo o portal de informações online do campus.

Em 2011 a UFCG em concordância com as Leis 11.091/05; 11.748/08; e, 8.112/90 combinadas com o Decreto 5.824/06 sobre o Plano de Carreira e Política de desenvolvimento dos Técnicos Administrativos em Educação resolveu por meio da Resolução Nº 01/2011 priorizar a capacitação de seu pessoal através de cursos, treinamentos e atividades de aprendizagem de acordo com o sistema de Gestão de Pessoas por competências, decretado como sistema oficial de GP das instituições de Setor Público no Art 5º §1º do Decreto 5.707/06 que regulamenta os dispositivos da Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990.

Considerando que a UFCG tenha objetivado aprimorar as competências de seus servidores TAE com o intuito de melhorar a prestação de serviço nos últimos anos, pode-se fazer a seguinte questão: Qual a percepção dos servidores TAE do CDSA/UFCG sobre a relação entre cursos e treinamentos ofertados e as competências exigidas para seu cargo?

Para responder a referida questão, optou-se fazer uma pesquisa quantitativa, através da construção de um questionário estruturado (pesquisa Survey), dividido em 3 tópicos com 5 questões para cada característica do conceito de competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) a fim de mensurar o grau de satisfação dos servidores TAE com os cursos ofertados e seu alinhamento com as competências que lhes são exigidas. As questões continham afirmações auto descritivas e uma escala de respostas com variação de 1 a 5 (escala Likert), utilizando-se em seus extremos expressões de significados opostos (“Muito pouco” e “Bastante”), deste modo, quanto mais as respostas se aproximam do 1, menor o grau de satisfação do servidor, ou, quanto mais as respostas se aproximam do 5, maior o grau de satisfação do servidor TAE.

O Instrumento de pesquisa foi elaborado contendo uma breve apresentação; a primeira seção destinada à coleta de dados pessoais dos respondentes, seguido por 15 questões divididas em 3 diferentes tópicos (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Foi realizado um levantamento prévio sobre o quantitativo de servidores técnico-administrativos registrados no CDSA, bem como das seguintes informações; nome; setor que está lotado; e, e-mail, para que o instrumento de pesquisa pudesse ser entregue corretamente.

Em seguida, os questionários foram aplicados e recolhidos pessoalmente pela autora deste artigo no campus durante o horário de funcionamento no período de 8 dias, e foram disponibilizados via e-mail versões para preenchimento online. Foram obtidos 18 questionários respondidos coletados junto a Universidade e 7 respostas online. Totalizando 25 respostas que representa aproximadamente 58% do total de técnicos-administrativos do CDSA. Os 42% restantes não estavam presentes no campus durante o período de pesquisa por motivos de férias, licença ou não haviam participado de nenhum curso de capacitação. Os servidores que ainda não haviam participado de cursos de capacitação não foram incluídos na pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de cooperação voluntária, sem qualquer tipo de prejuízo para qualquer um dos respondentes, com a segurança de que as informações por eles prestadas não seriam utilizadas para outros fins, e nem sua privacidade violada. Para a tabulação e análise de dados foi utilizado Planilha de Editoração Eletrônica – Microsoft Office Excel®.

As variáveis descritas na Tabela 1 apresentam a divisão de respostas do questionário para a análise dos resultados obtidos. As respostas foram separadas por tempo de serviço; por Idade; Seção Conhecimentos; Seção Habilidades; E, seção Atitudes.

Primeiramente, a fim de apresentar resultados descritivos, os sujeitos foram divididos por Tempo de Serviço (Até 5 anos – 11 respondentes; Mais de 05 anos – 14 respondentes) e por Idade (Até 35 anos – 14 respondentes; Mais de 35 anos – 11 respondentes).

O questionário continha ainda, 05 perguntas (com resposta em escala Likert) para cada uma das 03 dimensões do CHA (Conhecimento; Habilidades; e Atitudes). No qual, os respondentes apontavam em escala de intensidade o quanto os cursos oferecidos pela instituição contribuíram para cada uma das dimensões do CHA, conforme quadro 03, a seguir:



**Quadro 3 - Descrição das Variáveis**

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	Nº DE RESPONDENTES
Tposrv	Respostas separadas em grupos por Tempo de serviço. Grupo 1 – Até 5 anos de serviço; Grupo 2 – Mais de 5 anos de serviço	Grupo 1 – 11 respondentes. Grupo 2 – 14 respondentes.
Idade	Respostas separadas em grupos por Idade. Grupo 1 – Até 35 anos de idade; Grupo 2 – Mais de 35 anos de idade.	Grupo 1 – 14 respondentes. Grupo 2 – 11 respondentes.
ModaC	Moda do conjunto de 5 respostas da seção Conhecimentos.	25 respondentes.
ModaH	Moda do conjunto de 5 respostas da seção Habilidades.	25 respondentes.
ModaA	Moda do conjunto de 5 respostas da seção Atitudes.	25 respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Foi, portanto, calculada a “*Moda Estatística*” (resposta que mais se repete em um rol) de cada uma dessas dimensões do CHA, para, em seguida estimar as suas correlações, bem como apresentar as frequências de tais *modas* entre os grupos de respondentes.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

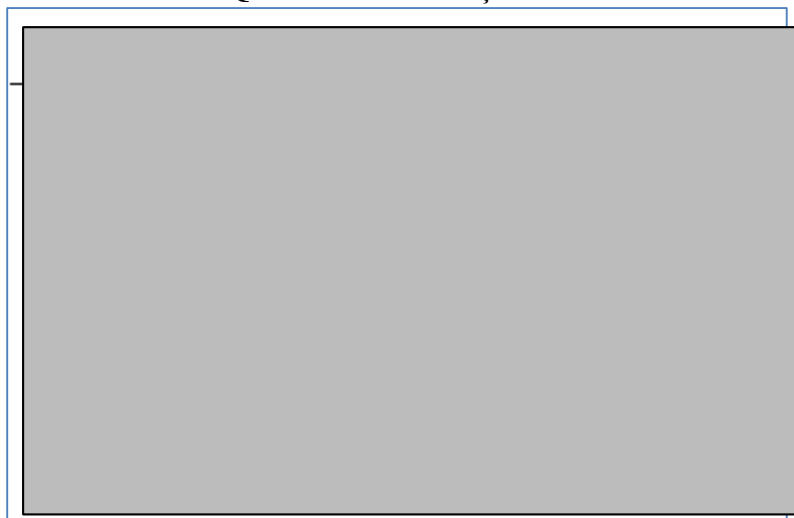
A análise inicial se baseou na contagem das respostas para as perguntas do questionário que se referiam à participação de cursos; o acesso às informações; e, espaço para sugestões de novos cursos. Feito isto, foram realizados cálculos da Moda do conjunto de respostas de cada seção da pesquisa, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), ou seja, identificou-se a resposta que apareceu com mais frequência.

A começar pelo tempo de serviço, foi construído um quadro de correlação entre o tempo de serviço e a Moda de cada seção do questionário (conforme exposto no Quadro 4). Os resultados mostraram que Tempo de Serviço/ModaA possuem correlação negativa, portanto, quanto maior o tempo de serviço, piores são os resultados da ModaA. Estes

resultados afirmam que os servidores TAE do CDSA com mais tempo de serviço avaliam a relação entre a capacitação e as atitudes no trabalho de forma mais negativa e demonstram estar mais contidos para tomar atitudes do trabalho.

No entanto, a correlação é positiva entre ModaC/ModaH, logo, quanto melhores os resultados da ModaC, melhores os resultados da ModaH. Ou seja, segundo a percepção dos servidores, os cursos e treinamentos que contribuem com os Conhecimentos, contribuem também com as Habilidades. Quanto mais conhecimentos adquirem, mais desenvolvem habilidades, algo importante a ser notado, pois como a teoria de Pires et. al. (2005) afirma, as competências dizem respeito não apenas aos saberes técnicos, mas também aos saberes em prática, ou seja, a habilidade de solucionar problemas. Isto também confirma a teoria de Fleury; Fleury (2001) que o desenvolvimento de competências deve partir do aprendizado, ou seja, a partir da aquisição de conhecimento as habilidades são maximizadas.

**Quadro 4 - Correlação de Pearson.**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Entre os grupos separados por “tempo de serviço” apenas 8% dos respondentes com mais de 5 anos de serviço respondeu ter participado de muitos cursos de capacitação. Assim como, outros 8% do mesmo grupo respondeu ter participado Muito Pouco de Cursos e capacitação. O maior número de Pessoas do grupo respondeu “Pouco” (46%), e 38% respondeu “Suficiente” e não houve respostas para “Bastante”, conforme mostra a Figura 1.

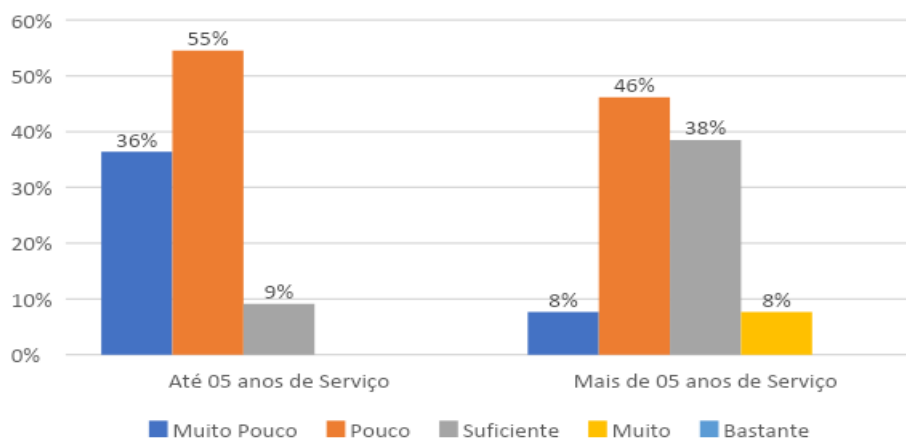
Mais da metade do grupo de servidores (55%) com menos de 5 anos de serviço ao serem questionados sobre a participação de cursos responderam ter participado “Pouco” de

curso de capacitação; 36% responderam “Muito Pouco”, e 9% responderam “Suficiente”, não havendo nenhuma resposta para “Muito” ou “Bastante”.

Estes resultados revelam que os cursos de capacitação e desenvolvimento de competências, na visão dos servidores TAE do CDSA não estão sendo oferecidos de forma contínua e eficiente, ou seja, apresentam maior necessidade de aplicação, visto que, em ambos os grupos a moda das respostas revela que os TAEs assinalaram participar pouco de cursos de capacitação.

No entanto, quando visualizados separadamente, o grupo de servidores com mais de 5 anos de serviço demonstra grau de satisfação maior com a quantidade de participação em cursos de capacitação, pois, o segundo maior número de respostas foram concentradas no valor 3 (Suficiente), enquanto que no grupo com menos de 5 anos de serviço, a segunda posição é o valor 1 (Muito Pouco). Isto permite inferir que a quanto maior o tempo de serviço, maiores as chances de ter participado de mais cursos de capacitação, no mesmo sentido, pode-se observar que os funcionários com menos tempo de serviço têm participado de menos cursos de capacitação. Isso revela a necessidade de ofertar mais opções de cursos, uma vez que os funcionários com menos tempo de serviço podem não estar com boa frequência nessas atividades. Sendo assim é importante ressaltar que o desenvolvimento permanente do servidor público é um dos objetivos declarados no Decreto 5.707/06 que institui a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública, portanto, o programa de desenvolvimento e treinamento deve oferecer ações contínuas de capacitação para os servidores.

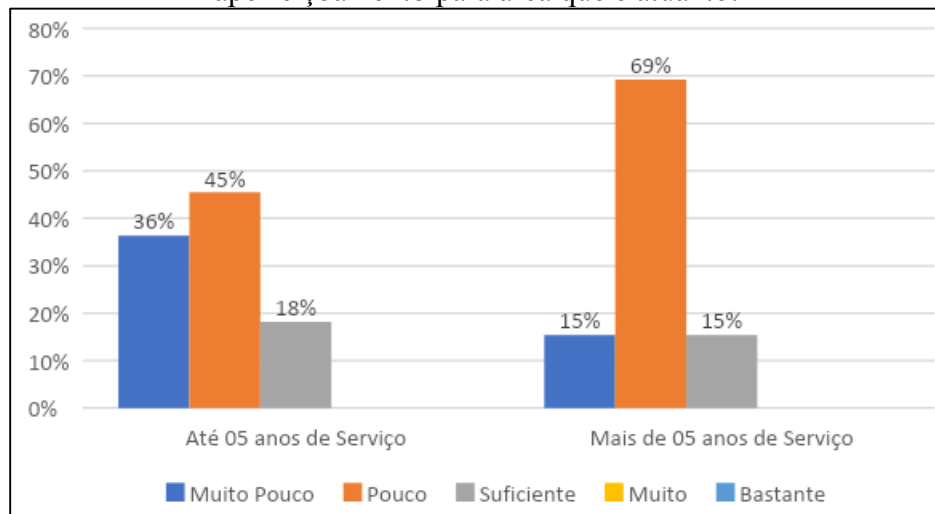
**Gráfico 1-** Participou de cursos para capacitação oferecidos pela UFCG?



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019)

O Gráfico 2, mostra uma insatisfação evidente dos servidores em relação ao acesso às informações necessárias sobre os cursos para a área em que atuam. Ambos os grupos demonstraram possuir pouco acesso, entretanto, o grupo de servidores com até 5 anos de serviço apresentou um descontentamento ainda maior pois 36% dos respondentes disseram possuir “Muito Pouco” acesso, e mais 45% “Pouco”, havendo apenas 18% das afirmações de que o acesso é “Suficiente”. No grupo de servidores com mais de 5 anos de serviço 15% afirmaram ter acesso “suficiente” às informações; 15% afirmaram ter “Muito pouco”, e 69% das respostas afirmam “Pouco” acesso. Resultados alarmantes, pois maior parte dos servidores expõe falta de acesso às informações necessárias sobre os cursos ofertados para seus cargos.

**Gráfico 2** – Tem acesso às informações necessárias sobre cursos de aperfeiçoamento para área que é atuante?

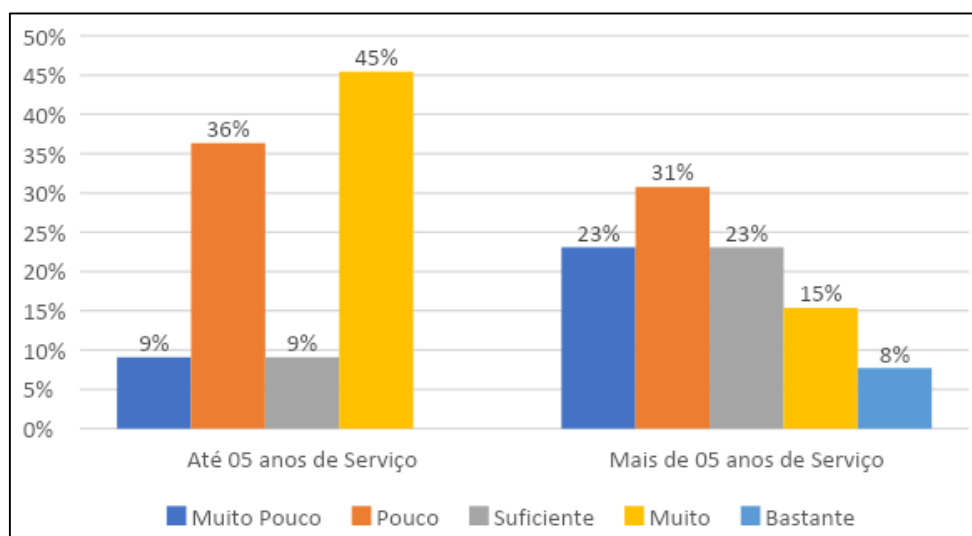


**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019)

O grupo de servidores que demonstrou ter menos acesso às informações sobre os cursos destinados à sua área de atuação é o que mais participa da sugestão de novos cursos junto à universidade (Figura 3). Isto aponta certo nível de engajamento e reduz a ideia de falta de interesse por parte dos servidores. A falta de informações pode ser minimizada através da comunicação interna e compartilhamento dos conhecimentos, como sugerem Fleury; Fleury (2001). O aprendizado individual deve ser compartilhado pelo grupo para que possa evoluir para um aprendizado a nível organizacional.

Assim como, as práticas de RH podem estimular o engajamento de ambos os grupo de servidores, principalmente o grupo com mais de 5 anos de serviço, tanto para a sugestão de cursos, quanto para a progressão das atitudes, pois conforme mostra a pesquisa de Oliveira; Rocha (2017) há uma relação positiva significativa entre o engajamento e as práticas de RH, especificamente as ações de desenvolvimento e treinamento, que foi uma das práticas de RH melhor avaliadas pelos respondentes da pesquisa. Portanto quando os cursos são aplicados de maneira contínua e eficiente os servidores se mostram mais engajados no trabalho.

**Gráfico 3 – Sugeriu cursos de capacitação para seu cargo?**



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

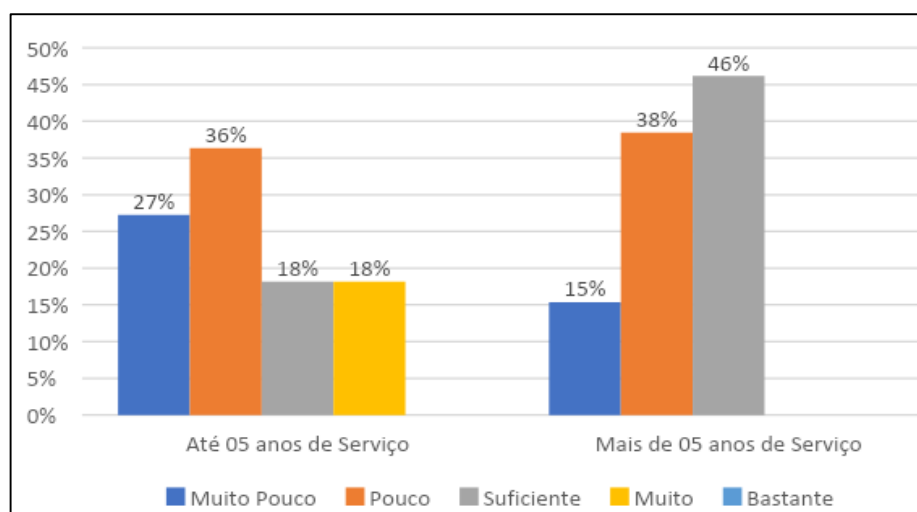
Entre os servidores com até 5 anos de serviço, 45% responderam ter sugerido “muito” cursos de capacitação; 9% responderam “Suficiente”; 36% sugeriu “Pouco”; e, 9% responderam “Muito Pouco”. O grupo com Mais de 5 anos de serviço mostrou menor interesse em sugestões. 23% respondeu “Muito Pouco”; 31% sugeriu “Pouco”; 23% afirmam ter sugerido o “Suficiente”; apenas 15% responderam “Muito”; e, 8% responderam “Bastante”.

A respeito dos conhecimentos adquiridos nos cursos (Gráfico 4), mais de 50% dos servidores com mais de 5 anos de serviço, consideravam insatisfatórios os conhecimentos adquiridos por meio dos cursos já concluídos, os demais consideravam suficientes. Já os

servidores com até 5 anos de serviço, menos de 40% demonstram aproveitar melhor os cursos. Indicando que os cursos devem ser reestruturados para atender a demanda da instituição e dos servidores.

É necessário que haja uma avaliação do *gap* de competências da universidade; da estratégia organizacional; e, das competências dos servidores. Para que os cursos e treinamentos sejam formulados de acordo com as necessidades da organização e sejam eficientes na transmissão de conhecimentos, conforme a teoria de Ienaga (1998) apud Brandão e Guimarães (2001). Visto que, os resultados mostram servidores insatisfeitos com os conhecimentos adquiridos pelos cursos concluídos.

**Gráfico 4** – Moda das respostas sobre Conhecimento, divididas por tempo de serviço.

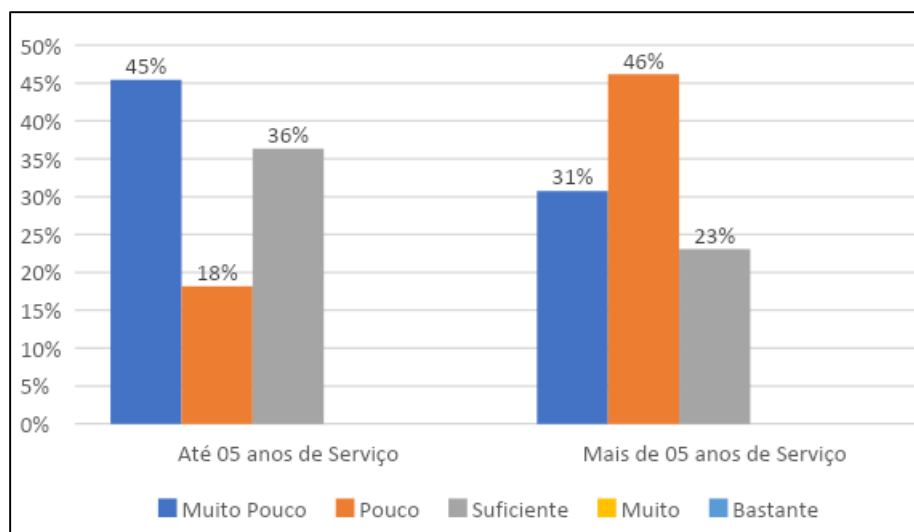


Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Semelhante aos conhecimentos, as habilidades a serem desenvolvidas merecem atenção especial. É importante destacar que dos servidores com mais de 5 anos de serviço, apenas 23% consideram as habilidades “suficientes” como demonstra o Gráfico 5.

Apesar de demonstrar resultados superiores, o grupo com até 5 anos de serviço também mostra insatisfação com as habilidades adquiridas através dos cursos, a pesquisa obteve apenas 36% de respostas considerando-as suficientes.

**Gráfico 5** – Moda das respostas sobre Habilidades, divididas por tempo de serviço.

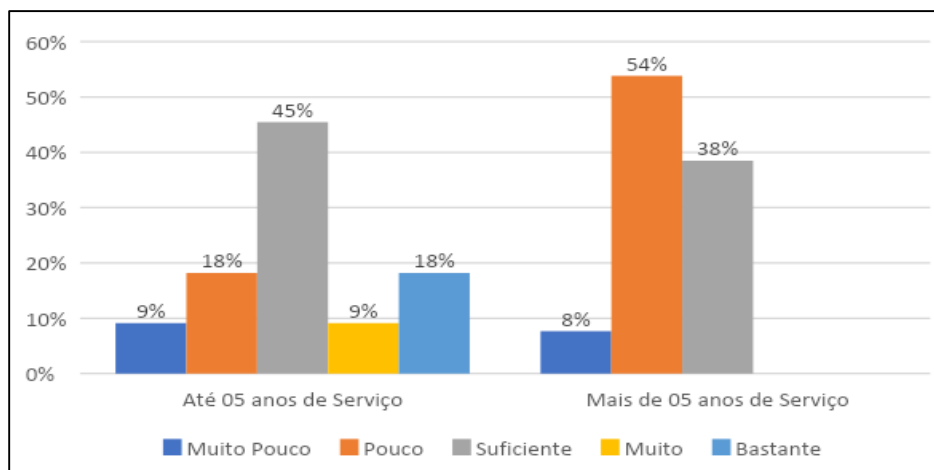


Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

As atitudes são consideradas pelos funcionários com mais tempo de serviço com insatisfação para 62% deles, já os funcionários com menos tempo conseguem gerir melhor o processo de aprendizagem e aplicar no ambiente de trabalho. Neste grupo, apenas 27% consideram as atitudes insuficientes, e o restante consideram suficientes ou mais que suficientes conforme o Gráfico 6.

Há uma divergência considerável entre os dois grupos, e uma falha nas competências dos servidores com mais tempo de serviço em relação às atitudes. É importante observar a falha e corrigir, pois, este comportamento pode afetar negativamente a qualidade do serviço prestado. É interessante que os servidores se mantenham ativos na busca por melhor desempenho, pois segundo Pires; et. al. (2005) as competências individuais oferecem sustentação às competências organizacionais, isto é, o desempenho dos servidores garante a qualidade do desempenho da organização. Logo, os servidores que apontam baixo nível de satisfação com as atitudes alcançadas carecem de novos cursos que estejam alinhados às necessidades da organização para obter resultados mais eficientes.

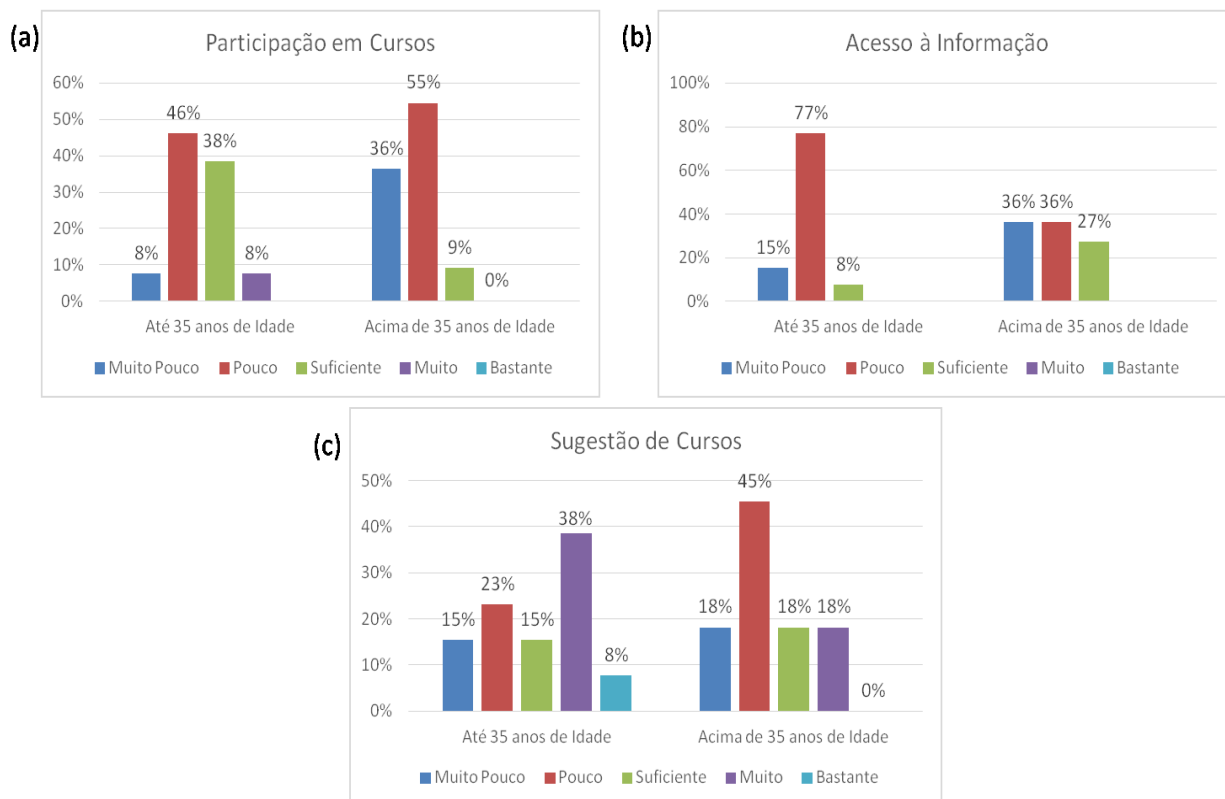
**Gráfico 6** – Moda das respostas sobre Atitudes, divididas por tempo de serviço.



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A relação das variáveis com tempo de serviço é semelhante a relação da mesma com as idades, conforme o Gráfico 7. Os gráficos mostram resultados bem próximos aos obtidos quando separados por tempo de serviço; toda via, a sugestão de cursos (Gráfico “c” da Figura 7) exhibe resultados que merecem destaque, pois 46% dos servidores com até 35 anos de idade indicam ter sugerido “Muito” (38%) ou Bastante (8%) cursos à instituição e os servidores com idade superior a essa indicam que apenas 18% sugeriram Muitos cursos e 45% Poucos.

**Gráfico 7** – Gráficos pela variável “Idade”.



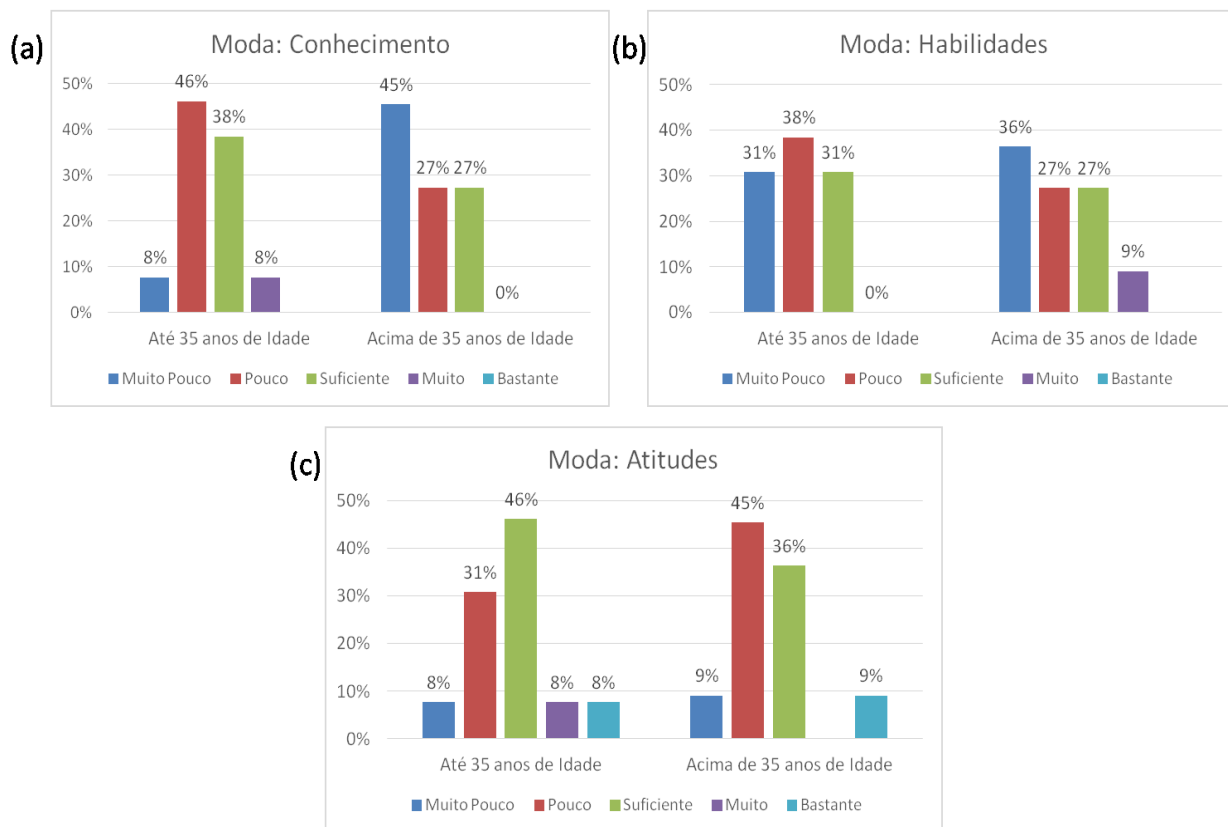
Fonte: Dados da Pesquisa (2019)



A moda das respostas de cada seção do questionário descritas através da variável “Idade” é exibida no Gráfico 8. O Gráfico “A” da Figura 8 expõe que a moda das respostas para a seção “Conhecimentos” do grupo com até 35 anos de idade é 2 (Pouco); e do grupo com mais de 35 anos de idade é 1 (Muito pouco). Em ambos os grupos a maioria dos servidores consideram os conhecimentos adquiridos pelos cursos de capacitação insuficientes. O mesmo ocorre com as Habilidades (Gráfico “b”, Figura 8).

Apenas na seção “Atitudes” (Gráfico “C”, Figura 8) os servidores com até 35 anos de idade responderam em sua maioria (62%) estarem satisfeitos, e 39% demonstram insatisfação. No grupo acima de 35 anos de idade a moda das respostas é 2 (Pouco) e 45% demonstram estar satisfeitos com as atitudes. Deste modo, pode-se inferir que os servidores com menos idade, e com menos tempo de serviço estão mais propensos a tomar atitudes no trabalho. Enquanto que os com mais idade e mais tempo de serviço demonstram estar mais inativos nestas atividades.

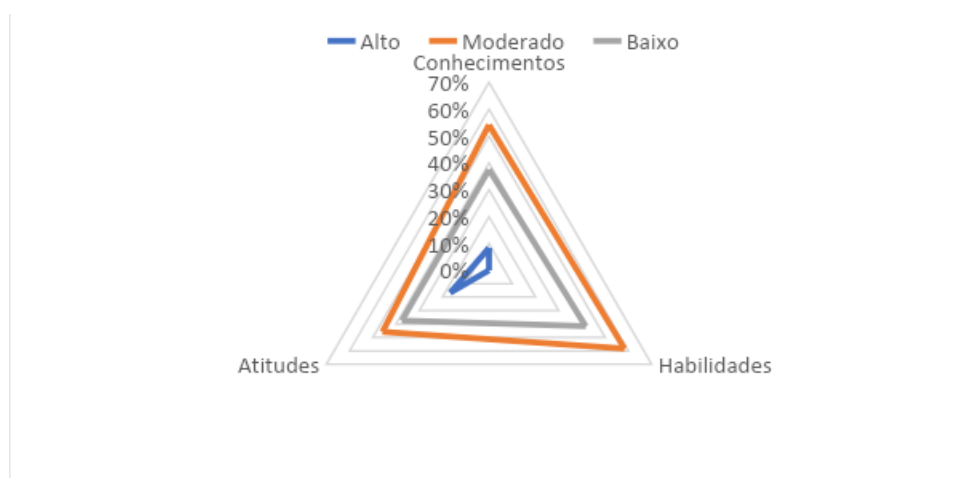
**Gráfico 8 – Conjunto de respostas pela variável “Idade”.**



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Por fim, um gráfico radial que mede o grau de adequação entre os cursos ofertados e as competências exigidas para os cargos dos servidores TAE's do CDSA mostra que os dados se concentram em "Moderado" nas três dimensões: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Para definir os resultados foi realizada a soma de todas as respostas de cada dimensão (CHA), e definido como: Alto (acima de 15); Moderado (de 11 a 15); e, Baixo (até 10) conforme o Gráfico 9, a seguir:

**Gráfico 9** – Grau de adequação entre os cursos e o CHA no CDSA-UFCG.



Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

É importante destacar que nas três dimensões o nível “Alto” aparece com menos de 10% das respostas, sendo que o nível “Baixo” obteve a segunda maior porcentagem com pouco mais de 10% de diferença entre ele e o nível “Moderado”. Sendo assim os técnicos avaliam que o grau de adequação está entre “Moderado” e “Baixo”, exibindo a existência de uma lacuna (*gap*) entre o que é exigido, e, o que é ofertado pela instituição.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos resultados obtidos foi possível identificar a carência dos servidores TAE's do CDSA em relação a participação de novos cursos de capacitação, assim como, a falta de acesso às informações sobre os cursos destinados as suas áreas de atuação. Apesar de tudo,

eles demonstraram sugerir novas opções de cursos para o desenvolvimento de competências que contribuam com suas atividades no trabalho.

Existe também, grande insatisfação com os conhecimentos e as habilidades adquiridas com os cursos, entre os servidores de diferentes idades e tempo de serviço na Instituição. Da mesma maneira, as atitudes têm sido pouco aplicadas pelos servidores com mais tempo de serviço e mais idade.

Estas falhas devem ser reparadas, e as ferramentas de desenvolvimento e treinamento devem ser reformuladas de acordo com as necessidades da universidade para que possam evoluir as competências organizacionais e prestar um serviço eficiente.

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) elegeram em seu trabalho as competências consideradas fundamentais para os profissionais de uma instituição bancária através da descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes que julgavam necessários para os profissionais alcançarem determinado desempenho.

Pires, et. al. (2005) afirmam que para conceber os exercícios de treinamento, é necessário descrever os conhecimentos, habilidades e as atitudes correspondentes, que irão designar os conteúdos didáticos a ser ministrados, além dos desempenhos desejados (referenciais de desempenho), que darão origem aos objetivos sequenciais dos treinamentos.

É primordial que o setor de RH repense as estratégias de desenvolvimento e treinamento de servidores, e alinhem as estratégias de gestão de pessoas às estratégias da Instituição.

A distribuição espacial e o número elevado de servidores TAE lotados na UFCG inviabilizaram a realização de uma pesquisa de maior amplitude, com representatividade de servidores de outros campus, no entanto, para contornar estas limitações, sugere-se que a pesquisa realizada no campus CDSA em Sumé-PB seja realizada em todos os campus da UFCG, para que as percepções dos servidores quanto as atividades de capacitação sejam captadas em um território mais abrangente, e a universidade utilize as informações para reparar as possíveis falhas entre as técnicas de aprendizagem oferecidas e as expectativas dos servidores.

Acredita-se que o conteúdo e os resultados obtidos nesta pesquisa possam contribuir para o avanço e fortalecimento das ferramentas de capacitação da UFCG para o

desenvolvimento individual e organizacional, e na oferta de serviço ao público através do crescimento de desempenho dos servidores.

Além de tudo, a Gestão de Pessoas por Competências é um tema discutido por diversos autores há algum tempo, mas que permanece extremamente atual, e que pode ser trabalhado e desenvolvido em diversas linhas de pesquisa, que podem ser subsidiadas por este trabalho. Por exemplo, o desenvolvimento de pesquisa buscando captar a visão dos usuários dos serviços da UFCG a respeito das competências e o desempenho dos servidores; ou, uma avaliação o desenvolvimento da qualidade do serviço gerado através da capacitação de Pessoal.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público** Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

BARBOSA, A. C.Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v.38, n.4, p.285-297, out./nov./dez. 2003.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 35(6):61-81, Nov/Dez. 2001.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; GUARÇONI, C. P.; MARQUES, F.; VIANA, H.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o *balanced scorecard* e a gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.875-898, set./out. 2008.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 01/Abr 2019.

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, 29 de junho de 2006; 185º da Independência e 118º da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm). Acesso em 01/Abr 2019.

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, 12 de janeiro de 2005; 184º da Independência e 117º da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-06/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-06/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 01/Abr 2019.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. - 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica. In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Setembro, 2007.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. RAC, v. 4, n. 1, Jan./Abr., p. 161-176, 2000.

FEVORINI, F. B.; SILVA R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. Volume IV - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2014.

FISHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.  
FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. RAC – **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista da Administração Pública** Rio de Janeiro 34(3):125-40, Maio/ Jun. 2000.

IBGE – **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.**, Estimativas da população residente com data de referência 2018. Sumé, 2019.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas : Papyrus, 1997. p. 103-133.

LANDIM, L. M. C, Gestão por Competências e Resultados Diferenciados: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 06, Vol. 03, pp. 5-22, Junho 2018. ISSN:2448-0959.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. Gestão de pessoas no setor público. Florianópolis: **Departamento de Ciências da Administração UFSC**, 2011.

OLIVEIRA, L. B.; COSTA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira De Gestão De Negócios**. São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017.

PIRES, A. K., et al. **Gestão por Competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em<[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)> Acesso em 20/04/2019.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-80, may/jun. 1990.

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

## APÊNDICE A - Questionário Aplicado.

### QUESTIONÁRIO

Este questionário é destinado a técnicos administrativos da Universidade Federal de Campina Grande, Campus CDSA, para artigo de conclusão do curso de Gestão Pública. O objetivo deste questionário é levantar dados sobre os principais estímulos relacionados a cursos de capacitação para aprimoramento profissional dos servidores.

Gênero

- Feminino
- Masculino

Qual a sua Idade?

\_\_\_\_\_

Quanto tempo de serviço na instituição?

\_\_\_\_\_

Participou de cursos para capacitação oferecidos pela UFCG?

- 1 (muito pouco)
- 2 (pouco)
- 3 (suficiente)
- 4 (muito)
- 5 (bastante)

Tem acesso às informações necessárias sobre cursos de aperfeiçoamento para área que é atuante?

- 1 (muito pouco)
- 2 (pouco)
- 3 (suficiente)
- 4 (muito)
- 5 (bastante)

Sugeriu cursos de capacitação para seu cargo?

- 1 (muito pouco)
- 2 (pouco)

3 (suficiente)

4 (muito)

5 (bastante)

### **Conhecimentos**

1. Os conteúdos trabalhados nas capacitações são relevantes?

1 (muito pouco)

2 (pouco)

3 (suficiente)

4 (muito)

5 (bastante)

2. Os cursos oferecidos estão alinhados com as atividades desempenhadas em exercício de seu cargo?

1 (muito pouco)

2 (pouco)

3 (suficiente)

4 (muito)

5 (bastante)

3. Após o aperfeiçoamento trabalhou em área que permitiu aplicar o que aprendeu?

1 (muito pouco)

2 (pouco)

3 (suficiente)

4 (muito)

5 (bastante)

4. Como você avalia a duração dos cursos de capacitação para compreender os conhecimentos?

1 (muito pouco)

2 (pouco)

3 (suficiente)

4 (muito)

5 (bastante)

5. Foi consultado sobre sugestões de cursos para seu cargo?



- 1 (muito pouco)
- 2 (pouco)
- 3 (suficiente)
- 4 (muito)
- 5 (bastante)

### **Habilidades**

1. As habilidades necessárias para seu cargo são trabalhadas nos cursos de capacitação?
  - 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)
  - 4 (muito)
  - 5 (bastante)
2. Desenvolveu/Melhorou suas habilidades após a capacitação?
  - 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)
  - 4 (muito)
  - 5 (bastante)
3. A instituição tem colocado à disposição os recursos necessários para utilização, no trabalho, do conteúdo aprendido?
  - 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)
  - 4 (muito)
  - 5 (bastante)
4. Os chefes estimulam quanto à aplicação do que aprendeu no aperfeiçoamento no trabalho?
  - 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)

- 4 (muito)
  - 5 (bastante)
5. Os resultados gerados a partir dos recursos disponíveis são relevantes?
- 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)
  - 4 (muito)
  - 5 (bastante)

### **Atitudes**

1. Após os cursos sentiu-se mais seguro para tomar novas atitudes em seu ambiente de trabalho?
- 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)
  - 4 (muito)
  - 5 (bastante)
2. Consegue alinhar suas ações à estratégia, políticas e diretrizes da Instituição e Unidade?
- 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)
  - 4 (muito)
  - 5 (bastante)
3. É reconhecido quando aplica corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendeu?
- 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)
  - 4 (muito)
  - 5 (bastante)

4. Em seu ambiente de trabalho, suas sugestões em relação ao que aprendeu no treinamento são levadas em consideração?
- 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)
  - 4 (muito)
  - 5 (bastante)
5. As habilidades adquiridas permitem um clima de trabalho mais produtivo?
- 1 (muito pouco)
  - 2 (pouco)
  - 3 (suficiente)
  - 4 (muito)
  - 5 (bastante)