

PLANOS DE DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS: O CASO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA ESTADUAL

DAIANE DE CARVALHO MADRUGA¹; FRANCIELLE MOLON DA SILVA²

¹Universidade Federal do Rio Grande (Furg) – dcmadruga@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas (UFPel) – franmolon@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas por competências (GC) tem sido adotada no setor público como forma de atender às exigências da sociedade por mais eficiência, eficácia e efetividade da administração pública (BERGUE, 2020; AYRES, 2021). Nesse modelo de gestão, as demandas do contexto organizacional funcionam como insumos para o desenvolvimento dos três atributos individuais que formam a base da gestão por competências: conhecimentos, habilidades e atitudes (BRANDÃO, 2022). Na GC, o desenvolvimento de competências individuais converge para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. Ao atender ou superar expectativas, o desempenho gerado nesse processo agrega valor tanto para as pessoas quanto para as organizações (FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A introdução da GC na administração pública se deu por meio da publicação do Decreto 5707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Desde então, diversos órgãos públicos federais passaram a adotar a GC para atender as exigências do Decreto. Todavia, o setor público apresenta especificidades que devem ser consideradas na operacionalização da GC (BRANDÃO; BAHRY, 2005; SILVA; COSTA, 2021). Diante disso, foram organizadas estruturas de referência, tais como o Sistema de Capacitação Baseado em Competências (SCBC), elaborado por AYRES (2012), e o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC), apresentado por SILVA; HONÓRIO (2021) como um instrumento da PNDP.

O SCBC é desenvolvido por meio de quatro etapas: o mapeamento de competências, o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das ações de capacitação. Para cada uma dessas etapas, são descritos seus respectivos processos.

Já o PDC consiste em seis etapas: formação e qualificação de equipe técnica; diretrizes e objetivos; linhas de desenvolvimento; programas e projetos; metas, mecanismos de avaliação e resultados esperados; discussão com a comunidade e aprovação pelo Conselho Superior da Instituição. SILVA; HONÓRIO (2021) recomendam que o PDC possua diretrizes relacionadas às temáticas e aos campos de interesse cruciais para a estratégia da organização. As linhas de desenvolvimento devem descrever resumidamente o foco das atividades de desenvolvimento de competências, de acordo com as diretrizes. Nessa etapa, são consideradas as demandas e o contexto da instituição, além das linhas propostas pela legislação, no caso de instituições federais (SILVA; HONÓRIO, 2021). Em seguida, para cada linha de desenvolvimento, devem ser definidos os programas e projetos e, por fim, as ações de capacitação ligadas a cada programa.

Em suma, o PDC orienta a elaboração de planos de capacitação cujas linhas de desenvolvimento dão o direcionamento para as ações de capacitação. O SCBC,

por sua vez, foca nas ações de capacitação e apresenta diretrizes para a realização de cada ação de capacitação, especificamente.

Embora não estejam sob o jugo da legislação federal, nos últimos anos órgãos de outras esferas de governo também vêm aderindo à Gestão por Competências. É o caso de algumas Instituições de Ensino Superior (IES) estaduais listadas pelo Cadastro E-MEC. Entretanto, ainda são escassas as produções científicas tendo como tema a gestão por competências no âmbito das IES estaduais.

Diante disso, para contribuir com a construção de um panorama e com o debate acerca da gestão por competências no campo das IES estaduais, este estudo partiu da seguinte questão de pesquisa: Como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) são promovidos em universidades públicas estaduais? Para responder a essa questão, o principal objetivo desta pesquisa foi descrever como os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo são promovidos em uma universidade pública estadual da Região Sul do Brasil. A metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa é descrita na seção a seguir.

2. METODOLOGIA

Em razão do seu objetivo principal, esta pesquisa é classificada como descritiva (GIL, 2002). Para que fosse possível descrever como são promovidos os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores do quadro técnico e de apoio administrativo da instituição pesquisada, obteve-se acesso aos relatórios da Comissão de Gestão de Pessoas (Cogep), designada para ser responsável pelas ações de desenvolvimento do quadro de pessoal da Universidade. Além disso, foi organizado um roteiro para entrevista semiestruturada com a diretora do Departamento de Recursos Humanos (DRH) da instituição, que também atuou como presidente da Cogep.

As questões presentes no roteiro da entrevista foram adaptadas de pesquisas com tema análogo. A entrevista ocorreu em janeiro de 2023 por meio do *Google Meet* e foi gravada.

Atendendo às recomendações de BARDIN (2016), a análise do conteúdo foi orientada pelas categorias estabelecidas *a priori*, antes da realização da pesquisa, com base no referencial teórico, especialmente no SCBP e no PDC. Dessa forma, foi possível descrever como foi elaborado o Plano de Capacitação da instituição, tendo como base as estruturas de referência de AYRES (2012) e de SILVA; HONÓRIO (2021).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho em direção à adoção da GP na IES pesquisada iniciou a partir de um dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2021, que se desdobrava em seis ações. Entre elas, estava a realização de mapeamento de competências e a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento de servidores(as).

A partir disso, foi organizada a Cogep, composta por três membros: a diretora de Recursos Humanos, administradora; uma analista da Pró-Reitoria de Administração; e um agente administrativo lotado no DRH, ambos mestres em Administração. A Cogep iniciou seus trabalhos com a organização do mapeamento de competências, em 2017. Em seguida, elaborou uma proposta de adoção sistemática de gestão por competências e apresentou um plano de capacitação.

A Cogep dividiu os tipos de competências mapeadas em grupos para o planejamento de ações de capacitação. Dessa forma, foram organizados quatro grupos de ações: capacitação para desenvolvimento de competências essenciais; capacitação para desenvolvimento de competências das unidades organizacionais; capacitação para desenvolvimento de competências individuais; e capacitação para desenvolvimento de competências gerenciais. Para cada grupo (exceto o de competências das unidades organizacionais), foram previstas ações e seus respectivos objetivos, público-alvo, forma de organização e de oferta, ferramentas, conteúdos e custos.

O foco inicial do planejamento estava no nivelamento da proficiência nas competências essenciais da Universidade por todas as pessoas que compõem o corpo técnico e de apoio administrativo. Em razão disso, o Plano de Capacitação apresenta o detalhamento desse evento, propondo a realização em módulos relacionados a cada uma das competências essenciais. Para cada módulo, também foram sugeridos os conteúdos programáticos e a carga horária.

A proposta de evento para o nivelamento das competências essenciais prevê que os módulos sejam ministrados prioritariamente por empregados(as) do corpo técnico e de apoio administrativo, como forma de valorizar o quadro funcional. O planejamento também sinaliza a responsabilidade da Cogep pela coordenação do evento, incluindo a seleção, supervisão e a proposição de ferramentas para acompanhamento dos resultados da capacitação.

As ações do Plano de Capacitação para o biênio 2018-2019 não foram desenvolvidas de acordo com o que o planejamento previa. Também não houve uma atualização desse Plano, mas os temas previstos têm orientado a pauta de eventos realizados atualmente pelo DRH, como a Semana do(a) Funcionário(a) Público(a) (SPF).

Na seção a seguir, são expostas as conclusões acerca deste estudo.

4. CONCLUSÕES

Esta pesquisa integra uma dissertação sobre o Desenvolvimento de servidores(as) públicos por Competências, que teve como campo de estudo uma universidade estadual localizada na Região Sul do Brasil. Seu principal objetivo foi descrever como são promovidos os planos de capacitação e desenvolvimento de servidores(as) do quadro técnico e de apoio administrativo. A descrição do trabalho realizado na Universidade em torno da GC foi feita com base em categorias de análise que emergiram do referencial teórico da dissertação.

Atendido o objetivo e concluída a descrição, foram elaboradas recomendações à Universidade objeto do estudo. E essas recomendações foram tecidas à luz do referencial teórico e entregues em forma de Produto Técnico, como contribuição social e prática.

Acredita-se que a entrega de um produto que parte da observação da realidade da instituição e cujas principais referências são estruturas elaboradas para apoiar órgãos públicos - inclusive Instituições Públicas de Ensino Superior, na implementação da Gestão por Competências, representa não só uma contribuição social e prática, mas uma inovação no campo acadêmico.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYRES, S. M. P. M. **Proposta de um sistema de capacitação baseado em competências para o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

AYRES, S. M. P. M. Sistema de capacitação baseado em competências. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Cap. 7, p.196-225.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

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, abr./jun. 2005.

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.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, A. B.; COSTA, A. L. Diretrizes e etapas para a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Cap. 4, p.109-138.

SILVA, A. B.; HONÓRIO, J. B. Plano de Desenvolvimento por Competências: desafios e perspectivas. In: SILVA, A. B. da. (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. Cap. 6, p.172-195.