

A ABORDAGEM DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA ALOCAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS RECÉM-CONCURSADOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Phelipe Augusto Marins
phelipemarins@id.uff.br
UFF

Fernando de Oliveira Vieira
fernandovieira@id.uff.br
UFF

Resumo: Com o tempo, cada vez mais novas ferramentas têm sido utilizadas na administração pública. Uma dessas práticas, a Gestão por Competências, implantada através do Decreto nº 5.707, em 2006, busca a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das Instituições Federais. Verifica-se que a administração pública possui características próprias, diferentes da particular, e que têm impacto no modo de gerir seus recursos humanos. Uma dessas peculiaridades é a forma de ingresso dos seus profissionais, que deve ser levada em consideração para aproximar as expectativas dos ingressantes aos interesses dessas instituições. Nesse contexto, a presente pesquisa pretende verificar como a adoção da gestão por competências pode impactar na alocação de servidores públicos recém-concursados. Esta pesquisa tem como objetivo analisar o modelo de alocação de servidores técnico-administrativos recém-concursados implantado por uma Instituição Federal de Ensino Superior. A metodologia utilizada

caracteriza-se, principalmente, por uma pesquisa bibliográfica e documental, com aplicação de um questionário aos servidores técnico-administrativos ingressantes em 2019 para obter a percepção acerca do referido modelo. Os principais resultados em discussão apontam que a gestão por competências teve um impacto positivo para alocação dos servidores recém-concursados na instituição estudada.

Palavras Chave: Competências - Gestão de pessoas - Alocação de pessoal - -

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas nas organizações tem sofrido alteração na forma de abordagem ao longo dos anos, passando a ter um contexto estratégico em que se alinha a sua gestão ao planejamento da organização. A Gestão por Competências (GPC) pode ser considerada uma das práticas que tem ganhado destaque nesse contexto. Sua implantação formal na administração pública brasileira ocorreu em 2006, por meio do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006).

As ações relacionadas à implementação da abordagem de competências fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de pessoas em organizações públicas. Podem auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal. Isso permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas (PIRES *et al.*, 2005).

Pode-se dizer que o setor público possui características próprias, distintas das organizações particulares, que influenciam na forma de gerenciar seus recursos humanos. Como os cargos no serviço público são definidos por lei, as atribuições, muitas vezes, são descritas de forma genérica, não se levando em consideração a definição clara das funções, as competências, nem o perfil do funcionário, necessários a sua ocupação. A forma de seleção de pessoal no serviço público, em sua maioria, não consegue avaliar as habilidades e atitudes de um candidato, que são fatores importantes para se definir a alocação de um novo servidor (SOUZA, 2019). Entretanto, cabe ressaltar a importância do concurso público na democratização do processo de recrutamento e seleção das instituições públicas.

Cargos podem ser plurais e genéricos, isto é, um mesmo cargo pode possuir atribuições completamente distintas conforme a natureza da área de atuação. Para a gestão por competências funcionar de forma efetiva é preciso que sejam identificadas e especificadas as atribuições que um servidor lotado em um determinado setor deve realizar (LEME, 2011, p. 4).

Em teoria, um servidor bem alocado exercerá suas atividades com mais eficiência, possuirá maior qualidade de vida no trabalho, estabelecerá uma relação mais próxima com a instituição, estará menos propenso a processos de movimentação para outras áreas e necessitará de menos capacitações para se adaptar à função (PIRES *et al.*, 2005).

Nesse contexto, esta pesquisa se propõe a analisar o modelo recém-implantando de alocação por competência de servidores técnico-administrativos recém-concursados de uma Instituição Federal de Ensino Superior situada na região sudeste brasileira. Para isso, o objeto de estudo consiste na percepção dos técnicos-administrativos ingressantes em 2019 que se submeteram ao processo de alocação de pessoal por competências na referida instituição.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. COMPETÊNCIAS

Autores como Carbone *et al.* (2016) afirmam que os estudos organizacionais que se desenvolveram relacionados à competência podem ser agrupados em duas correntes teóricas relacionadas à localidade em que se originaram: a americana e a francesa.

O termo competência ganhou destaque com suas primeiras pesquisas na década de 1970, passando a ser objeto de estudo teórico em várias áreas de interesse, como no campo da administração, psicologia, economia e sociologia do trabalho. Conforme Dutra (2017), a primeira proposição de forma estruturada foi feita por David McClelland em 1973 com a publicação do artigo *Testing for competence rather than for "intelligence"* nos Estados Unidos. Nessa sequência referente à corrente americana, Boyatzis (1982), observando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de

traços e características que, de acordo com ele, são responsáveis por um desempenho superior (FLEURY E FLEURY, 2001, p.185). Pode-se dizer que o foco de análise dessa abordagem está no indivíduo e no alinhamento às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições organizacionais. Segundo Carbone *et al.* (2016), essa análise, que considera o alinhamento das competências ao desempenho desejado para a ocupação de posições dentro das organizações, marcou de forma significativa a literatura norte-americana sobre o tema.

Por outro lado, a corrente Europeia, representada por autores como Zarifian (2001), Le Boterf (2003), contesta a definição americana de competência, associando-a às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem ou entregam, adotando uma visão para além da qualificação (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 186). Nessa linha, Dutra (2000, p.163) aponta que o fato da pessoa possuir as qualificações para determinado trabalho não garante que ela irá entregar o que lhe é demandado.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001, p. 186) afirmam que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas de forma descritiva ao cargo. Ele se torna o prolongamento direto da competência que a pessoa mobiliza em razão de uma situação profissional cada vez mais complexa e mutável.

Uma terceira corrente tem recebido destaque na medida em que procura adotar uma perspectiva integradora, definindo a competência como somatório dessas duas linhas. Em outras palavras, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade (MCLAGAN, 1997; PARRY, 1996; CARBONE *et al.*, 2016; DUTRA, 2017). Pode-se dizer que articula as concepções das vertentes americana e francesa, destacando a competência como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos pelo desempenho de contextos organizacionais.

Brandão e Guimarães (2001), ao apontar os propósitos da gestão por competências, afirmam que ela orienta esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos níveis individual, grupal e organizacional as competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização. Seguindo essa linha de pensamento, Silva *et al.* (2014, p.103) apontam que o modelo de gestão de competências tem sido inserido aos poucos nas organizações na tentativa de alinhar as competências individuais dos colaboradores às metas da empresa.

Trata de um processo contínuo, que possui como etapas a formulação da estratégia organizacional, o mapeamento de competências, a captação ou o desenvolvimento de competências, o acompanhamento e avaliação e, por fim, o sistema de retribuição e incentivos (CARBONE *et al.*, 2016).

2.2. MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências objetiva identificar o *gap* de competências, que é a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia definida e as competências internas já disponíveis na organização.

O primeiro passo para o mapeamento de competências se baseia na identificação das competências organizacionais e profissionais necessárias ao alcance dos objetivos da organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005). Para isso, poderá ser realizada uma pesquisa documental que abrange a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos, atos constitutivos, regimento interno e demais documentos estruturantes da organização relacionados ao planejamento estratégico (CARBONE *et al.*, 2009). Carbone *et al.* (2016) indicam que a observação, a entrevista, os grupos focais, a aplicação de questionários e a análise documental estão entre as principais técnicas utilizadas para mapear competências.

Após a análise de conteúdo das respostas, ocorre a descrição das competências profissionais consideradas relevantes. Percebe-se que as competências podem ser descritas e identificadas de diferentes formas. Carbone *et al.* (2009) recomendam descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, por meio de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Pode ser

acrescentada uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra e um critério que aponte um padrão de qualidade ou nível de desempenho considerado satisfatório (BRANDÃO E BAHRY, 2005, p. 183).

Outros autores procuram descrever as competências através de seus elementos constitutivos, isto é, os conhecimentos, habilidades e as atitudes necessárias para que o indivíduo apresente determinado comportamento no trabalho (MARQUES, 2013).

É importante realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências, uma vez que as próprias competências internas disponíveis na organização podem ganhar ou perder relevância com o passar do tempo. Ademais, o ambiente complexo no qual as organizações estão presentes faz com que sejam necessárias cada vez mais novas competências. Recomenda-se que a organização estime a relevância futura de suas competências, possibilitando agir de forma proativa para desenvolver no presente competências que serão importantes no futuro (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

Uma outra opção para mapeamento de competências foi desenvolvida por Leme (2014) através da metodologia do Inventário Comportamental. Caracteriza-se como uma lista de Indicadores de Competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização consiga agir alinhada à Missão, Visão, Valores e a Estratégia da Organização (MVVE). A sua proposta é trabalhar com os indicadores de competências comportamentais, que são os comportamentos que podem ser observados nas pessoas. Após a sensibilização das pessoas na organização, os funcionários recebem orientações para o preenchimento de uma folha com três colunas denominadas como “Gosto”, “Não Gosto” e “O Ideal Seria”. Devem ser envolvidas pessoas de todas as funções da organização. Uma boa amostra pode girar em média de 10% a 20% dessa população.

Elas devem pensar em cada pessoa com as quais se relaciona na organização. Na coluna “Gosto”, ao pensar em uma das pessoas, devem ser anotados os comportamentos que sejam admirados e que contribuam para a organização. Posteriormente, devem ser registrados os comportamentos que não julgue apropriados na coluna “Não Gosto”. Na coluna “O Ideal Seria”, são anotados os comportamentos que precisam ser desenvolvidos para que a organização alcance o MVVE. Assim, as duas primeiras colunas revelam os comportamentos que serão transformados em competências do presente, enquanto a última coluna se refere aos comportamentos necessários para o futuro. Esses indicadores são consolidados no infinitivo de forma afirmativa. Por fim, cada indicador é associado a uma competência, resultando em uma lista de competências e cada uma com uma quantidade diferente de indicadores. Com isso, são encontradas as competências organizacionais (LEME, 2014).

Após o mapeamento das competências organizacionais, Leme (2014) aponta que são identificadas quais e quanto dessas competências são necessárias para cada função. O superior da função, juntamente com um representante da função, analisa cada indicador e classifica a sua necessidade como “muito forte”, “forte”, “normal” ou “não se aplica”. Os três primeiros são autoexplicativos, enquanto o “normal” é marcado caso o comportamento não sinalize nenhum destaque especial. Os comportamentos classificados como “normal” e “não se aplica” são desprezados e aqueles marcados como “muito forte” e “forte” são os comportamentos necessários para a função.

2.3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A gestão por competências, na administração pública federal, foi implantada por meio da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), trazendo como uma de suas finalidades a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição e o sistema de gestão por competência como um de seus instrumentos (BRASIL, 2006).

O referido decreto focaliza aspectos ligados à capacitação de servidores como principal ferramenta para implantação da Gestão por Competências no serviço público federal brasileiro. Importante ressaltar que, para parte significativa dos autores que estudam este assunto, não se deve menosprezar a utilização da GPC em todas as áreas de Recursos humanos, isto é, utilizá-la no momento de captação, seleção e de alocação de novos servidores (BERGUE, 2010; CARVALHO *et al.* 2009; PIRES *et al.* 2005).

Verifica-se que houve a sua revogação pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que relata que a PNDP possui como objetivo promover o desenvolvimento de servidores públicos nas competências necessárias ao alcance da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

Destaca-se que o Tribunal de Contas da União (TCU) tem realizado cobrança pelo correto cumprimento dessa legislação. O TCU tem acompanhado e fiscalizado a situação da governança e da gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Com o objetivo de promover melhorias nessa situação, proferiu o Acórdão nº 3.023/2013, de 13 de novembro de 2013, indicando a GPC como instrumento da governança estratégica de pessoas (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013).

De acordo com Giudice (2012, p. 200), apesar do modelo de gestão por competências estar associado, em grande parte, à entrega dos funcionários conforme os objetivos da organização, isso ainda não ocorre com muita frequência, no setor público, devido à ausência de efetividade na legislação que normatiza o processo de desempenho e cobrança de resultado na administração pública.

No relatório elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para avaliar a gestão de recursos humanos do governo brasileiro, a Gestão por Competências é apontada como uma ferramenta potencialmente poderosa, devendo representar uma prioridade para a administração brasileira. Além disso, segundo o relatório supracitado, a finalidade da utilização das competências é “alterar radicalmente a forma como as pessoas são geridas e aumentar a utilização de competências para todo o ciclo de gestão de pessoal: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento, e sua avaliação de desempenho” (OCDE, 2010, p. 134).

Segundo Amaral (2014, p. 551), a administração pública brasileira possui traços peculiares, historicamente construídos. Nesse sentido, Leme (2011) destaca que é importante que a escolha do modelo metodológico relacionado à gestão de pessoas por competências seja compatível com a realidade, a cultura da instituição pública e que seja flexível, podendo ser aprimorado com a evolução da organização e da Gestão de Pessoas.

De acordo com Camões (2010), estudos feitos em órgãos públicos sugerem que os principais obstáculos para a adoção do modelo de gestão por competências são a inexistência de um sistema de informações bem estruturado, as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento e a ausência de oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido na prática.

2.4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS IFES

Romano (2016) aponta que as IFES, em geral, esperam posicionamento e orientações do Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) no que se refere ao modo de conduzir suas ações para implementar a gestão por competências em suas rotinas gerenciais. Nesse contexto, algumas dessas instituições se destacam pela construção prévia de modelos de gestão e se empenham para colocá-los em prática.

Perseguino e Pedro (2017) realizaram uma pesquisa para analisar o estágio de adoção do modelo de gestão por competências (GPC) em universidades federais (UFs). Do universo de 60 UFs pesquisadas, 50 instituições responderam ao questionário. Verificou-se que oito instituições adotaram a GPC como parâmetro para a gestão de pessoas e quarenta e duas ainda

não. Considerando as universidades que não adotaram a GPC, onze declararam estar em fase de estudo para compreensão das premissas presentes no modelo. Em relação às UFs que adotaram, a maioria indica que a GPC se encontra incorporada ao nível estratégico, uma vez que há a previsão no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). No entanto, observou-se que nenhuma delas implantou integralmente o modelo em todos os subsistemas de gestão de pessoas.

Montezano, Marques, Silva e Isidro-Filho (2019) identificaram como dificuldades para implantação da Gestão por Competências nas Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica os seguintes fatores: restrições de pessoal para implementação, falta de apoio da gestão, resistência dos servidores, problemas estruturais e de gestão, restrições de recursos orçamentários e tecnológicos, falta de planejamento para implantação, ausência de referências positivas da implantação em organizações públicas, resistências à mudança da cultura organizacional, e limitações conceituais e metodológicas.

2.5. ALOCAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Destacam-se como principais ganhos esperados com a implantação da Gestão por Competências a possibilidade de melhorias no desempenho individual e organizacional e na alocação de pessoas (MONTEZANO, 2019).

Treff (2016, p.45) aponta que há quem afirme que a alocação procura selecionar/escolher “a pessoa certa para o lugar certo”. Entretanto, a complexidade e o dinamismo do mundo do trabalho e dos negócios fazem com que esse objetivo seja quase impossível de ser alcançado, embora essa seja considerada a situação ideal. Mesmo assim, os gestores devem procurar adotar metodologias e técnicas que aproximem o máximo possível as características e competências dos servidores às necessidades da instituição.

Rabaglio (2004, p. 96) aponta algumas vantagens da seleção por competências. Exemplo disso é uma seleção com mais foco e consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; melhor adequação do profissional à empresa e à função a ser desempenhada, possibilitando uma possível rotatividade de funcionários dentro da empresa mais baixa; fortalecimento da parceria entre a área de seleção e clientes internos; maior clareza na coleta de dados sobre a situação do candidato, com maior veracidade das informações relatadas por ele.

Para Leme (2014), todo processo seletivo é realizado mediante a seleção por competências no que se refere às competências técnicas. Nesses casos, investiga-se os conhecimentos adquiridos e experiências vividas relacionadas ao passado do candidato. Deveria haver o mesmo procedimento para identificar a parte comportamental, investigando um comportamento já ocorrido. Isso não quer dizer que o candidato agirá da mesma maneira, porém ele terá uma forte tendência a fazê-lo.

2.6. ALOCAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO

A seleção de pessoas na Administração Pública, em sua maioria, não consegue avaliar as habilidades e atitudes de um candidato (SOUZA, 2019). Leme (2011, p. 104) menciona que as competências técnicas podem ser avaliadas objetivamente com provas e testes. O conhecimento pode ser avaliado por meio de uma prova teórica, como ocorre em um concurso público.

Pires *et al.* (2005) consideram que a formação de um quadro de servidores adequado deve se apoiar na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos acerca de determinadas matérias, mas possuam também habilidades e atitudes compatíveis com suas atribuições futuras.

Pode-se afirmar que há uma grande dificuldade em aplicar técnicas voltadas pra o perfil psicológico e transformar elementos considerados subjetivos em critérios objetivos de avaliação para seleção no serviço público. Sendo assim, a seleção pública acaba por admitir

candidatos muito capazes intelectualmente, porém, nem sempre, com o perfil comportamental adequado para um bom desempenho em sua função.

Carvalho *et al.* (2016) argumentam que diversos instrumentos de seleção podem servir de auxílio à identificação das características de cada candidato para posterior associação com as competências necessárias ao perfil estabelecido como referencial. Segundo Leme (2011), o serviço público pode utilizar técnicas de seleção com os aprovados em concurso que foram convocados.

A entrevista por competências se baseia na premissa de que os comportamentos revelados podem indicar comportamentos futuros. Dessa maneira, adota-se como instrumento de trabalho uma pesquisa de comportamentos e resultados passados com a finalidade de prever comportamentos futuros que podem, ou não, colaborar com o sucesso do servidor para o setor.

De forma diferente das empresas privadas, que utilizam a entrevista como fator de exclusão de um candidato, o serviço público busca a inclusão ao usar esse instrumento. Isso ocorre porque deve-se chamar o próximo da fila do concurso no serviço público e é necessário determinar em qual setor o servidor terá a menor necessidade de capacitação (LEME, 2011, p. 93).

Nesse sentido, a alocação de servidores por competências pode ser considerada como a distribuição de pessoal nos diversos cargos após aprovação e convocação no concurso público, através do levantamento do perfil do servidor, o que inclui conhecer suas experiências anteriores, suas aptidões, sua identificação com os valores da organização, suas competências técnicas e comportamentais. Esse processo busca a conciliação entre o perfil exigido para o cargo ou função e o perfil do profissional ingressante.

As dinâmicas de grupo, quando aplicadas à seleção, são praticadas para identificar e analisar a interação de cada candidato com os demais participantes. Além disso, possibilita observar a inter-relação do perfil do candidato com o perfil de competências estabelecido para o cargo. Isso ocorre a partir da observação direta do comportamento dos candidatos pelo profissional responsável pela seleção (CARVALHO *et al.*, 2016).

Almeida (2004) ressalta que houve o cuidado do legislador em instituir o concurso público como obrigatório com o propósito de democratizar o processo de seleção. Pode-se afirmar que busca a igualdade de oportunidades a todos os candidatos e a transparência no processo. Desse modo, exames escritos e, em determinados casos, a comprovação de títulos são exemplos de critérios objetivos mais aceitáveis por estarem menos sujeitos a influências políticas (MARCONI, 2003).

Marconi (2003) acrescenta que as descrições das atividades a serem exercidas pelos ocupantes de cada cargo estão incluídas de forma genérica nas leis que criam as carreiras e cargos. Segundo Pantoja (2010), a forma que é realizada a descrição de cargos limita o escopo de atuação dos servidores.

Observa-se a presença de cargos generalistas no serviço público que podem estar presente em quase todos os setores dessas instituições. Com isso, as competências técnicas e comportamentais que os servidores desses cargos precisam possuir podem variar de acordo com esses setores.

Nesse contexto, Leme (2011, p. 69) recomenda que não se deve atentar apenas ao cargo que os profissionais possuem quando falamos em competências em instituições públicas. O referido autor aconselha realizar a descrição da função no lugar da descrição de cargo. A função corresponde ao conjunto de atribuições a serem desempenhadas no dia a dia do servidor. Pode-se afirmar que é a junção entre o cargo e a área de atuação.

Pires *et al.* (2005), inspirados em processos similares aplicados por países que fazem parte da OCDE, sugerem a realização de cursos de formação e ambientação, entrevistas, testes psicológicos e exames de saúde como novas fases no concurso público. Com isso, buscam

viabilizar a identificação de competências interpessoais, gerenciais e estratégicas que não conseguiriam ser analisadas através de provas e comprovação de títulos.

No entendimento de Pires *et al.* (2005), uma alternativa interessante consiste em realizar avaliação de perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso. Desse modo, propõe que seja como uma fase de socialização para observar, avaliar e desenvolver comportamentos, servindo de base para orientar a lotação futura dos servidores.

Cabe destacar que as estratégias de seleção, os tipos de provas e conteúdos programáticos, podem ser mais focalizados, considerando o perfil profissional que se deseja para o cargo (ALMEIDA, 2004).

3. METODOLOGIA

Realizou-se, preliminarmente, um estudo sobre a literatura em questão através da investigação de teorias de autores consagrados no que se refere a temas como Competências, Gestão por competências no serviço público, Gestão de Pessoas, seleção de pessoas e alocação de servidores. Com isso, buscou-se obter suporte teórico para melhor avaliar o processo de alocação de servidores técnico-administrativos recém-concursados da IFES estudada e elaborar o instrumento de coleta de dados. Posteriormente, foram encaminhados questionários aos técnico-administrativos que ingressaram em 2019 na referida IFES.

Esta pesquisa utiliza a classificação proposta por Vergara (2016, p. 48) que qualifica a pesquisa quanto aos aspectos relacionados aos seus fins e meios. Em relação aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva. Quanto aos meios, apresenta-se como bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo.

Caracteriza-se como descritiva, uma vez que buscou descrever a percepção dos servidores técnico-administrativos recém-concursados da IFES estudada.

Bibliográfica porque consistiu em pesquisa em periódicos, artigos, livros, dissertações. Considera-se documental, pois foram utilizadas leis, decretos, relatórios e o formulário para mapeamento da vaga da instituição. Ademais, verifica-se como pesquisa de campo ao utilizar questionários para levantar a percepção dos técnico-administrativos recém-concursados.

A coleta dos dados foi realizada com caráter anônimo através de questionários online. As respostas foram padronizadas conforme a escala Likert, desenvolvida por Rensis Likert (1932) para medir atitudes no contexto das ciências comportamentais. Conforme sugere Mattar (1997), observa-se que os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a afirmarem qual seu grau de concordância, ou discordância. A cada célula de resposta, é atribuído um número, que reflete a direção da atitude do respondente a cada afirmação.

Para efeito desta pesquisa, o questionário aplicado foi apresentado com uma série de cinco proposições, em que o respondente teve que selecionar apenas uma. As afirmações eram “concordo totalmente”; “concordo”; “não concordo, nem discordo”; “discordo”; “discordo totalmente”.

A consulta foi realizada pela equipe de análise de lotação da instituição. Antes de aplicar o questionário aos servidores, um teste foi realizado com um pequeno grupo de pessoas selecionadas por conveniência, uma vez que fazem parte da própria equipe. Após retificações, houve o reteste com a coordenadora e com a diretora da unidade responsável pela lotação de pessoal técnico-administrativo da instituição. As sugestões dos envolvidos refinaram as perguntas, e deixaram o questionário mais claro e objetivo para ser aplicado.

O questionário foi encaminhado a 343 servidores técnico-administrativos admitidos por concurso em 2019 na IFES em estudo e esteve disponível para resposta entre fevereiro e agosto de 2020. O presente trabalho conta apenas com a parte objetiva do questionário, que apresenta 8 perguntas fechadas. Oportuno ressaltar que apenas a questão 6 não tinha caráter de resposta obrigatória. Isso ocorre porque a questão 6 foi direcionada apenas aos servidores dos cargos que passaram por dinâmica de grupos com base em competências.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A IFES contava com um número de técnico-administrativos superior ao de docentes, em setembro de 2020, destacando a importância desses servidores para o bom desempenho da instituição. Eles ingressam na IFES mediante concurso público e são submetidos ao regime jurídico único dos servidores públicos federais sob a lei 8.112 de 1990.

A Coordenação de Pessoal Técnico-Administrativo faz parte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição e possui a Divisão de Gestão de Lotação em sua estrutura organizacional. Dentre outras responsabilidades, compete à supracitada Divisão gerenciar as atividades relacionadas à lotação dos servidores técnico-administrativos, tendo como fundamento à política de gestão de pessoas por competências adotada pela instituição. Uma das equipes responsáveis pela alocação dos servidores técnico-administrativos é a equipe de análise de lotação.

A instituição procurou se alinhar ao decreto 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNPD, a qual previa, dentre outras ações, a implementação da gestão por competências pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em 2010, ocorreu o I Seminário Interno de Recursos Humanos, pela então Superintendência de Recursos Humanos, atualmente Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Seu objetivo era a elaboração do planejamento estratégico para o próximo quadriênio, incluindo a realização do mapeamento de competências.

Inicialmente, o projeto de mapeamento de competências contou com a realização de um projeto-piloto, em 2011, executado na atual Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Seus resultados foram apresentados à alta gestão da IFES e obteve aprovação para implementação, em toda a organização, em 2012.

Para isso, uma equipe de trabalho foi composta para ser responsável pelos estudos a respeito das diversas abordagens possíveis para a implementação de uma metodologia relacionada à GPC que contemplasse as características técnicas e culturais da Instituição. Optou-se pela adoção da proposta concebida por Rogerio Leme como ferramenta central para a implementação do modelo. Essa escolha foi justificada em razão da metodologia trazer uma proposta de operacionalização mais clara e prática, diferente de outras que são mais teóricas.

Essa metodologia separa competências em dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais. Conforme Leme (2014), as primeiras se associam aos conhecimentos e habilidades, enquanto as segundas estão vinculadas às atitudes.

Cabe ressaltar que foram realizadas algumas adaptações necessárias à realidade da instituição. Essas adequações corroboram com Leme (2011, p. 9) que faz críticas a respeito da aplicação de referências teóricas na íntegra. Para o autor, as questões culturais que envolvem a região, a organização, o funcionalismo público e o setor devem ser consideradas na prática.

Na IFES, a ausência de mapeamento anterior de funções, que garantisse a eficácia da utilização desse conceito, fez com que houvesse uma adaptação em relação à metodologia. Com isso, os cargos foram considerados como referência para a descrição das atribuições dos servidores em seus locais de trabalho ao invés da função. Tais atribuições, vinculadas ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE (Lei 11.091, 2005), foram utilizadas como base para a definição de competências técnicas, além de nortear a análise em relação à pertinência e à intensidade dos indicadores de competências comportamentais em cada um dos setores da instituição.

Na etapa relacionada ao mapeamento das competências organizacionais, a metodologia do Inventário Comportamental de Rogerio Leme foi utilizada para mapear as competências comportamentais. Segundo Leme (2014), essas necessitam estar alinhadas com a missão, visão, valores e estratégia (MVVE). Observa-se que a IFES contemplou os 20% de representatividade de todos os cargos, conforme a amostra prevista na metodologia.

Cabe afirmar que, no projeto de mapeamento de competências, foram considerados apenas os técnico-administrativos e as respectivas chefias para definir quais e quanto das competências eram necessárias de cada cargo em cada setor.

Importante destacar que determinados cargos mais genéricos, como Assistente em Administração, podem requerer atribuições e competências completamente distintas conforme a natureza da área em que atuam.

Nesse contexto, para realizar a alocação por competências de servidores técnico-administrativos recém-concursados, a instituição criou o Formulário para mapeamento da vaga, que inclui o Mapeamento de Atribuições e Processos (MAP) e o Mapeamento de Competências (MC). Sua construção se baseia nos conceitos de mapeamento de competências (LEME, 2014), análise do trabalho (SPECTOR, 2010) e análise e descrição de cargos. Esses mapeamentos realizados na instituição são realizados através da função do cargo em cada setor.

Além dos conceitos mencionados, o Mapeamento de Atribuições e Processos (MAP) utiliza como referência o Inventário de Atribuições por Produto (IAP) e o conceito de descrição da função de Rogério Leme. Importante destacar que foram efetuadas algumas adaptações ao construir esse instrumento por considerar que não era viável lidar com o conceito de entregas naquele momento na instituição.

O MAP tem como objetivo auxiliar o gestor da área a definir com clareza as atribuições do cargo no setor sob sua responsabilidade. Além disso, são solicitadas informações adicionais relacionadas às condições do trabalho, como o turno estabelecido, exigência de disponibilidade para viagens, composição da equipe. O foco está em especificar “o que fazer” através da identificação do conjunto de atividades necessárias para realizar uma determinada entrega ou produto com base no cenário atual. Leme (2014, p.12) esclarece que a descrição da função deve se concentrar na essência das tarefas, sem detalhar processos e procedimentos. Isso ocorre porque estes podem possuir um nível médio e alto de mudanças, enquanto aquelas apresentam um nível baixo. Observa-se que o PCCTAE esclarece os limites das atribuições relativas a cada cargo. A chefia imediata deve usá-lo como referência para não extrapolar os limites dispostos no Plano de Carreira.

O Mapeamento de Competências (MC) abrange o mapeamento de competências técnicas e comportamentais. O mapeamento de competências técnicas foi baseado no PCCTAE a partir do levantamento das atribuições dos cargos técnico-administrativos. Dessa forma, buscou-se mitigar riscos de desvios de função. O PCCTAE descreve os cargos técnico-administrativos em educação, seus requisitos de qualificação e suas atividades típicas. Para cada atribuição, foram descritos conhecimentos e habilidades necessários para a sua execução, definindo as competências técnicas de cada cargo. Leme (2011, p.70) aponta que a descrição de cargos descreve o macro de atividades abarcadas por determinado cargo e não tem como finalidade descrever atividades específicas de suas funções derivadas.

Com a finalidade de considerar à função do cargo no setor, a partir das competências técnicas definidas para cada cargo, procurou-se identificar com os servidores ocupantes do cargo e chefes dos setores quais e quanto dessas competências são necessárias para cada cargo de acordo com os seus setores de atuação. Cabe ressaltar que tal fato ocorreu no projeto de mapeamento de competências e atualmente essas informações são validadas ou atualizadas com as chefias imediatas quando uma vaga está para ser provida. Isso acontece através do mapeamento de competências técnicas que está presente no formulário de Mapeamento de Competências (MC). Essa parte possui três colunas. Leme (2014, p. 28) considera que formulários para coleta de dados podem ser utilizados para mapear competências técnicas. A primeira coluna aborda as competências técnicas identificadas. Caso seja necessário, o gestor pode incluir outras consideradas importantes para o cargo no setor. A segunda consta o nível de conhecimento exigido para a admissão do servidor na função e se refere ao conceito de requisito de acesso de Leme (2014). A terceira se refere ao desempenho a ser atingido após

período de adaptação e desenvolvimento no local de atuação, baseada na definição de requisito de função de Leme (2014). Em outras palavras, o referido autor aponta que requisito de acesso é o mínimo aceitável que um funcionário iniciante em sua função necessita ter e requisitos de função são as condições ideais que o colaborador deve possuir para desempenhar suas atividades na plenitude.

O mapeamento de competências comportamentais foi gerado a partir de uma lista de 65 indicadores comportamentais, usando como referência o conceito do Inventário Comportamental descrito por Leme (2011, p. 40). Esses indicadores refletem os comportamentos que podem ser observados nas pessoas. Além disso, o referido autor argumenta que esse inventário consiste em uma lista de indicadores de competências que traduz o comportamento ideal desejado e necessário para que a instituição atue de forma alinhada à missão, visão, aos valores, e à estratégia da organização.

Na IFES, esses indicadores deram origem a uma lista de 15 competências comportamentais. Dessa forma, cada indicador é associado a uma competência. Liderança, comunicação e sociabilidade são alguns exemplos dessas competências. Observa-se que, para a alocação de técnico-administrativos recém-concursados, houve uma adaptação na metodologia. Dentre a lista de 15 competências comportamentais mencionadas, foram excluídas as competências ética e comprometimento, passando a trabalhar com 13 competências. Atualmente o gestor informa quais são as 5 mais importantes para o cargo no setor à equipe responsável pela alocação de novos servidores concursados por meio do formulário de Mapeamento de Competências (MC).

Antes da convocação dos candidatos, esses mapeamentos são realizados em cada unidade que possui previsão de ingresso de novos servidores. Inicialmente, a equipe de análise de lotação identifica as vagas desocupadas e solicita aos gestores máximos dessas unidades que indiquem o setor de exercício, nome e chefia imediata do futuro servidor. Cabe a essa equipe atuar na definição da lotação dos servidores recém-concursados, tendo como premissa a análise da compatibilidade entre o mapeamento das vagas disponíveis, considerando os cargos e as demandas dos setores previstos de exercício, e a identificação do perfil do novo servidor.

Após as repostas com esses detalhamentos, o Formulário para mapeamento da vaga é encaminhado às chefias imediatas dos novos servidores. Soma-se a isso, o envio de materiais de apoio como tutoriais e glossários para facilitar o entendimento e posterior preenchimento do instrumento para mapeamento por esses gestores. Caso o cargo já tenha sido mapeado no setor, solicita-se que seja feita a validação ou atualização das informações. Nesse momento, as principais atribuições do cargo no setor, bem como as competências técnicas e comportamentais esperadas são levantadas.

Em seguida, a equipe realiza a análise do formulário preenchido pelas chefias e verifica a compatibilidade dessas informações com a descrição do cargo no PCCTAE. Essa ação busca evitar casos de desvio de função. Caso o cargo não seja compatível com a realidade atual do trabalho do setor, recomenda-se a sua permuta internamente ou pelo Ministério da Educação.

Importante destacar que a instituição tem buscado alinhar o conteúdo programático de seus concursos para cargos técnico-administrativos com o perfil profissional que se deseja para as vagas as serem providas.

Após a convocação, os candidatos se submetem a entrevistas individuais por competências. Para a uniformização do processo, todos os entrevistadores são capacitados previamente em Entrevista de Seleção por Competência (ALMEIDA, 2004; LEME, 2014). Além disso, são realizadas dinâmicas de grupo com base em competências para determinados cargos. A escolha em complementar o processo de avaliação com dinâmicas de grupo é baseada na quantidade de convocados e de vagas disponíveis para esses cargos com o intuito de obter mais subsídios para a indicação da lotação (SPECTOR, 2010).

Todas as informações coletadas com os formulários MAP e MC são utilizadas nas entrevistas e dinâmicas de grupo para identificar perfis compatíveis com a demanda do posto de trabalho a ser ocupado. Destaca-se que essas atividades não possuem caráter eliminatório.

Os principais diferenciais da nova metodologia se referem à parceria da equipe responsável com as unidades para o mapeamento das vagas desocupadas, considerando a lotação de exercício do futuro ocupante; inclusão da etapa de desenho do perfil da vaga; utilização do mapeamento de competências como instrumento para o provimento da vaga; revisão dos cargos a serem repostos conforme as atribuições mapeadas; realização de entrevistas e dinâmicas de grupo com base no MAP e MC; reuniões com equipe multidisciplinar para definição de lotação; alocação dos novos servidores nos setores de exercício.

Cabe salientar que é elaborado um Relato da Entrevista para cada candidato, que juntamente com o currículo entregue na convocação, integram o material a ser utilizado como subsídio para a indicação da lotação. A decisão de alocação do novo servidor fica a cargo da Divisão de Gestão de Lotação após reunião entre as suas equipes. No entanto, os gestores das unidades possuem autonomia para movimentar seus servidores dentro de suas unidades, apesar de não ser indicado agir assim.

Verifica-se que 151 servidores responderam o questionário, o que representa um percentual de retorno de 44,02%. Como não possuía caráter obrigatório e estava direcionada apenas aos cargos que passaram pela dinâmica de grupo, a questão 6 obteve 93 respostas válidas. O alfa de Cronbach da presente pesquisa foi de 0,86. Sendo assim, indica a confiabilidade do trabalho realizado.

Para realizar o estudo das respostas do questionário encaminhado aos técnico-administrativos recém-concursados, verifica-se que foram utilizadas as frequências, os percentuais, a moda e mediana relacionadas a cada pergunta. A descrição geral das análises de cada assertiva está demonstrada na tabela 1.

Tabela 1 – Respostas do questionário

Questão	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	MEDIANA	MODA
1) Considero possuir conhecimentos e habilidades compatíveis com as atividades desenvolvidas no meu setor de lotação.	1,99%	2,65%	7,28%	32,45%	55,63%	Concordo totalmente	Concordo totalmente
2) Considero apresentar comportamentos compatíveis com as atividades desenvolvidas no meu setor de lotação.	1,32%	0,00%	3,97%	21,19%	73,51%	Concordo totalmente	Concordo totalmente
3) Estou satisfeito com a minha lotação.	7,95%	7,28%	9,93%	22,52%	52,32%	Concordo totalmente	Concordo totalmente
4) Estou exercendo minhas atividades na lotação indicada no Ofício de Apresentação	4,64%	3,31%	4,64%	17,88%	69,54%	Concordo totalmente	Concordo totalmente
5) Considero que o modelo da Entrevista individual utilizado foi relevante para a definição da minha lotação.	11,92%	6,62%	20,53%	27,15%	33,77%	Concordo	Concordo totalmente
6) Caso tenha participado da dinâmica de grupo conduzida pela Equipe de Análise de Lotação, considero que a dinâmica utilizada foi relevante para a definição da minha lotação.	11,83%	13,98%	18,28%	32,26%	23,66%	Concordo	Concordo
7) O processo de análise de lotação contribuiu para o alinhamento entre o meu perfil profissional e as necessidades da Universidade.	5,30%	10,60%	14,57%	35,10%	34,44%	Concordo	Concordo
8) As orientações prestadas na Entrevista individual pela Equipe de Análise de Lotação foram suficientes.	3,31%	7,95%	18,54%	31,79%	38,41%	Concordo	Concordo totalmente

A primeira pergunta direcionada aos servidores está associada ao conceito de competências técnicas de Leme. Ao considerar competências como Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), Leme (2011, p.11) considera que as competências técnicas são a união do Conhecimento e Habilidade, ou seja, o CH do CHA. Observa-se que o uso dessa maneira é justificado pela desnecessidade e, em muitos casos, da impossibilidade de se avaliar o conhecimento desassociado da habilidade.

Pires *et al.* (2005) consideram que a formação de um quadro de servidores adequado deve se apoiar na contratação de funcionários que demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos acerca de determinadas matérias compatíveis com suas atribuições futuras.

Verifica-se que 88% dos servidores concordam totalmente ou concordam que possuem conhecimentos e habilidades compatíveis com as atividades desenvolvidas em seus setores de lotação. A moda e a mediana corresponderam ao item “concordo totalmente”.

A segunda questão está relacionada à definição de competências comportamentais de Rogério Leme. Leme (2011, p.13) afirma que as competências comportamentais representam as atitudes de um profissional, isto é, o A do CHA. Para o autor, as atitudes orientam os comportamentos das pessoas. Comportamento é o conjunto das reações que podem ser observadas em um indivíduo. Sendo assim, o desafio é desenvolver as atitudes das pessoas para que seus comportamentos estejam adequados (LEME, 2011, p.15).

Pires *et al.* (2005, p. 23) consideram que a formação de um quadro de servidores adequado deve ser apoiar na contratação de funcionários que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos acerca de determinadas matérias, mas também possuam atitudes compatíveis com suas atribuições futuras.

Do total de respostas, 95% dos servidores concordam totalmente ou concordam que apresentam comportamentos compatíveis com as atividades desenvolvidas em seus setores de lotação. Além disso, a mediana e a moda representaram a proposição “concordo totalmente”.

Sobre a terceira pergunta, 75% dos servidores concordam totalmente ou concordam que estão satisfeitos com a lotação. A mediana e a moda representaram a afirmação “concordo totalmente”.

Em tese, um servidor bem alocado trabalhará com mais eficiência, terá qualidade de vida no trabalho, estabelecerá um vínculo maior com a instituição, estará menos propenso aos processos de remoção e não necessitará de um grande número de capacitações para se adequar à função (PIRES *et al.*, 2005).

Na quarta pergunta, buscou-se avaliar se os servidores estão exercendo as suas atividades no local indicado pela equipe responsável pelo processo de alocação de pessoal. Cabe destacar a relevância dessa pergunta, pois o gestor possui autonomia para movimentar o servidor dentro da sua unidade. Vale ressaltar que esse tipo de prática não é recomendada.

Observa-se que apenas 8% dos servidores discordam totalmente ou discordam que estão exercendo as suas atividades na lotação indicada no Ofício de Apresentação. Isso revela que a maior parte dos gestores respeita as indicações feitas para alocação de servidores recém-concursados. A moda e a mediana estão relacionadas à afirmação “concordo totalmente”.

Diferentemente das empresas privadas, que utilizam a entrevista como fator de exclusão de um candidato, o objetivo no setor público é o oposto, justamente o da inclusão. Verifica-se que essa questão é importante, visto que o serviço público tem que convocar o próximo da fila que foi contratado. Com isso, deve-se identificar em qual setor o servidor possui o perfil com menor gap em relação as suas competências (LEME, 2011, p. 93).

A instituição utiliza a entrevista por competências para alocar seus novos servidores. Nesse tipo de entrevista, pressupõe-se que os comportamentos revelados podem dar indícios de comportamentos futuros e, por isso, adota-se como instrumento de trabalho uma pesquisa de comportamentos e resultados anteriores, objetivando a previsão de comportamentos futuros que podem, ou não, colaborar com o sucesso do servidor para o setor. Isso não significa que as pessoas sejam estáticas e seus comportamentos também. Muito pelo

contrário, essa premissa é a melhor indicação encontrada, até o momento, para prever comportamentos futuros (RABAGLIO, 2004, p.37).

Leme (2014, p.76) aponta que a finalidade desse tipo de entrevista consiste em investigar o comportamento passado do profissional, uma vez que uma pessoa tende a apresentar o mesmo comportamento quando exposta ao mesmo estímulo já vivenciado no futuro. No entanto, isso não deve ser considerado uma verdade absoluta, pois as pessoas podem amadurecer e modificar seus comportamentos com a experiência adquirida. O ideal é que se busque exemplos mais recentes e não vivências distantes do candidato.

Nota-se que 61% concordam totalmente ou concordam que consideram que esse modelo de entrevista utilizado foi relevante para a definição de sua lotação. A mediana e moda das respostas da questão foram “concordo” e “concordo totalmente” respectivamente.

A sexta questão não foi direcionada a todos os servidores recém-concursados, uma vez que as dinâmicas de grupo com foco em competências foram realizadas em apenas determinados cargos. Com isso, 93 servidores que participaram dessas atividades responderam a essa pergunta do questionário.

Percebe-se que 56% concordam ou concordam totalmente que a dinâmica de grupo com base em competências foi relevante para a definição da lotação. A mediana e a moda representaram a afirmação “concordo”.

Rabaglio (2004, p.80) afirma que “o jogo com foco em competências permite investigar melhor os comportamentos dos indivíduos e identificar com mais eficiência as competências, uma vez que estamos com o candidato diante dos nossos olhos, vendo-o atuar e se comportar dentro de situações preestabelecidas estrategicamente.”

Para Leme (2014, p.112), as dinâmicas de grupo com foco em competências buscam visualizar as competências dos candidatos “ao vivo”. Para isso, o objetivo da sua utilização é observar os comportamentos do candidato, analisando se são compatíveis com os comportamentos requisitados para a vaga, o que levará a enxergar as competências.

A sétima questão busca avaliar se o servidor considera que o processo de alocação de pessoal por competências contribuiu para o alinhamento entre o seu perfil profissional e as necessidades da Universidade.

Aproximadamente 70% concordam totalmente ou concordam com a afirmação. Este processo evidencia a conciliação entre o perfil do profissional e o necessário ao cargo ou função. O resultado corrobora com Carbone *et al.* (2016) que afirma que a seleção externa por competências minimiza o risco de contratar funcionários com perfis de competências diferentes dos desejados. Além disso, ressalta que as organizações públicas apresentam, em grande parte, servidores com boa formação, e, por conseguinte, basta direcionar esforços para alinhar as competências individuais de cada servidor às necessidades da organização.

Para gestão por competências funcionar efetivamente é necessário que sejam identificadas e especificadas as atribuições que um servidor, lotado em uma gerência, seção, coordenação ou secretaria específica, deve realizar (LEME, 2011, p. 4).

Oportuno ressaltar que a mediana e a moda da questão corresponderam ao item “concordo”. Houve uma pequena diferença de percentual entre os que concordaram, totalmente e os que concordaram. O primeiro apresentou 34% e o segundo 35%.

A última questão procurou analisar se as orientações prestadas pela equipe responsável pelas entrevistas individuais foram suficientes. 70% concordaram totalmente ou concordaram com a afirmação. A mediana e a moda corresponderam à “concordo” e “concordo totalmente” respectivamente. Observa-se que por ser um dos primeiros contatos do servidor com a universidade, pode ser considerado um passo inicial para a sua integração à Instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que, se bem conduzidas, as atividades de recrutamento e seleção, fazem com que as organizações tenham maior probabilidade de trazer talentos alinhados com a sua estratégia e missão.

Ao longo da pesquisa buscou-se construir o referencial teórico através das temáticas relacionadas à Gestão por Competências e Alocação de Pessoal, dando ênfase ao contexto do serviço público. O presente artigo procurou avaliar o processo de alocação por competências dos técnicos-administrativos recém-concursados utilizado pela IFES através da percepção de seus servidores admitidos por concurso em 2019.

Percebe-se que o serviço público possui suas particularidades. Após a aprovação em concurso público, a instituição deve definir em quais setores seus novos servidores devem atuar. Uma de suas especificidades decorre do fato de que o processo de alocação lida com um universo limitado de possibilidades de lotação, uma vez que correspondem aos setores com vagas disponíveis no momento da convocação, e de candidatos, que incluem apenas aqueles que foram aprovados no concurso. Com isso, nota-se que nem sempre é possível atender a todas as necessidades das áreas.

Considerando as peculiaridades do serviço público, os resultados apresentados sugerem que, em geral, a instituição alocou servidores com conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com as atividades dos setores de exercício. Em geral, os servidores respondentes consideram que as suas competências são compatíveis com as atividades desenvolvidas e que o processo de análise de lotação contribuiu para alinhamento entre o seu perfil profissional e as necessidades da universidade. Além disso, apontam satisfação com a lotação e consideram os instrumentos utilizados para análise do perfil dos servidores, tendo como base a gestão por competências, relevantes para a definição da lotação. Esses resultados sugerem que o processo de alocação por competências adotado teve uma avaliação positiva por parte dos servidores que ingressaram na instituição nesse período.

A ausência de análise de percepção de outras partes envolvidas no processo, como os gestores das vagas e os usuários que são atendidos pelos servidores recém-concursados, podem ser consideradas limitações desse estudo. Dessa forma, recomenda-se que sejam realizadas análises com esses públicos como sugestões para estudos futuros.

Por fim, considerando todas as informações apresentadas, este trabalho desenvolvido na instituição pode indicar que a gestão por competências pode impactar positivamente ao ser utilizada como ferramenta para alocar servidores recém-concursados no serviço público.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: pensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, [s. l], v. 57, n. 4, p. p. 549-563, 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BOYATZIS, R.E. **The competent manager: a model for effective performance**. Nova York: John Wiley, 1982.
- 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**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- 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, 2005.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso em: 06 jan. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm> Acesso em: 07 mar. 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3.023, de 13 de novembro de 2013**. DOU: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, seção 1, 21 nov. 2013, página 89. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/61945559/dou-secao-1-21-11-2013-pg-89>. Acesso em: 02 ago. 2020.
- CAMÕES, M. R. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. Brasília. ENAP, 2010.
- CARBONE, P.P.*et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

- CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- CARVALHO, A.I. *et. al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009 .
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- DUTRA, J.S; HIPÓLITO, J.A.M; Silva, C.M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.4, n.1, p 161-176, abr. 2000
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos, instrumentos e Experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n. spe, p. 183-196, 2001
- GIUDICE, R.C. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília, v. 2, nº 2, p. 188-204, 2012
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Patricia Chittoni Ramos Reuillard (Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011
- LEME, R. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- MARCONI, N. Diagnóstico do sistema de serviço civil do governo federal no Brasil. In: VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Panamá, 2003. **Anais**. Panamá, 2003.
- MARQUES, F. **Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração pública poder executivo**. Brasília, jun. 2013.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MCLAGAN, P. **Competencies**: the next generation. *Training and Development*, p. 40-47, 1997.
- MONTEZANO, L.; SILVA, N. B.; MARQUES, F. B.; ISIDRO-FILHO, A. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 21-44, setembro-dezembro 2019.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo**. Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal, 2010.
- PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. Brasília: ENAP, 2010.
- PARRY, S.B. The quest for competencies. **Training**, p.48-54, July, 1996
- PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, set./dez. 2017.
- PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2005.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2004.
- ROMANO, J.M.T. **Benchmarking para implementação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás**: Multicasos. Dissertação de Mestrado, 2016. 320 p. – Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria. Goiânia, 2016.
- SILVA, A. C. *et al.* A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, Georgetown, v. 8, n. 2, p. 102–120, 2014.
- SOUZA, V. R. **Alocação de pessoas por competência em instituições federais de ensino superior**: estudo de caso na Universidade Federal de Goiás. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública. UFG. Aparecida de Goiânia. 2019.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- TREFF, M. **Gestão de pessoas**: olhar estratégico com foco em competências. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16a ed. São Paulo: Atlas. 2016.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Maria Helena C.V. Trylinski (Trad.). São Paulo: Atlas, 2001.