

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Iária Guerra - Universidade de Brasília - UnB

Francisco Antonio Coelho Junior

Cristiane Faiad De Moura

Resumo

No contexto do serviço público, onde a busca por melhorias na qualidade e eficiência dos serviços é constante, o diagnóstico e entendimento das competências necessárias aos servidores públicos tornam-se ainda mais relevantes. Etapa inicial da gestão por competências, o mapeamento permite identificar lacunas entre as competências necessárias e existentes, fornecendo informações valiosas para o desenvolvimento e alinhamento de estratégias organizacionais. O presente estudo, de natureza teórica/empírica, teve como objetivo realizar o mapeamento de competências profissionais individuais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB). Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas individuais, semiestruturadas, com uma amostra de 14 servidores TAEs. Como procedimentos de análise de dados, procedeu-se transcrição das entrevistas e análise de conteúdo da fala dos participantes, resultando na categorização de duas dimensões principais de competências técnicas e competências comportamentais. Identificou-se um conjunto de 11 competências profissionais individuais, que englobam habilidades técnicas em tecnologia da informação, gestão documental e administrativa, assim como habilidades interpessoais de comunicação e de relacionamento interpessoal. Verificou-se que as competências mapeadas neste estudo estão correlacionadas com a maioria das áreas temáticas do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UnB, alinhando-se, assim ao planejamento estratégico da universidade.

Palavras-chave: Mapeamento de competências, Competências técnicas, Competências comportamentais.

Abstract

In the context of the public service, where the search for improvements in the quality and efficiency of services is constant, the diagnosis and understanding of the competencies needed by civil servants becomes even more relevant. The initial stage of competency-based management, mapping allows gaps to be identified between the necessary and existing competencies, providing valuable information for the development and alignment of organizational strategies. The aim of this theoretical/empirical study was to map the individual professional competencies of the Technical-Administrative Staff in Education (TAEs) at the University of Brasília (UnB). The data was collected through document analysis and individual interviews. As data analysis procedures, the interviews were transcribed and the participants' speech was analyzed, resulting in the categorization of two main dimensions of technical competencies and behavioral competencies. A set of 11 individual professional competencies was identified, encompassing technical skills in information technology, document and administrative management, as well as interpersonal skills in communication and interpersonal relationships. It was found that the competencies mapped in this study correlate with most of the thematic areas of UnB's People Development Plan, thus aligning with the university's strategic planning.

Keywords: Competence mapping, Hard skills, Soft skills.

Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília

RESUMO

No contexto do serviço público, onde a busca por melhorias na qualidade e eficiência dos serviços é constante, o diagnóstico e entendimento das competências necessárias aos servidores públicos tornam-se ainda mais relevantes. Etapa inicial da gestão por competências, o mapeamento permite identificar lacunas entre as competências necessárias e existentes, fornecendo informações valiosas para o desenvolvimento e alinhamento de estratégias organizacionais. O presente estudo, de natureza teórica/empírica, teve como objetivo realizar o mapeamento de competências profissionais individuais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB). Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas individuais, semiestruturadas, com uma amostra de 14 servidores TAEs. Como procedimentos de análise de dados, procedeu-se transcrição das entrevistas e análise de conteúdo da fala dos participantes, resultando na categorização de duas dimensões principais de competências técnicas e competências comportamentais. Identificou-se um conjunto de 11 competências profissionais individuais, que englobam habilidades técnicas em tecnologia da informação, gestão documental e administrativa, assim como habilidades interpessoais de comunicação e de relacionamento interpessoal. Verificou-se que as competências mapeadas neste estudo estão correlacionadas com a maioria das áreas temáticas do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UnB, alinhando-se, assim ao planejamento estratégico da universidade. O Produto Técnico Tecnológico (PTT) construído nessa pesquisa apresenta uma contribuição significativa para a gestão de pessoas no serviço público, alinhando-se com os princípios estabelecidos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Como limitações, infere-se que pode ter havido uma falta de representação de respondentes dessas áreas temáticas ausentes.

Palavras-chave: Gestão por competências, Mapeamento de competências, Competências técnicas, Competências comportamentais.

1. INTRODUÇÃO

A gestão por competências tem se destacado como uma estratégia fundamental para otimizar os desempenhos humano e organizacional, sendo o mapeamento de competências uma etapa crucial nesse processo. A literatura sobre comportamento organizacional ressalta a importância de desenvolver métodos científicos para aprimorar a gestão por competências, agregando valor ao negócio das organizações (Lira; Cavalcante, 2021).

Nesse cenário, a análise das competências das pessoas no trabalho ganha destaque como um diferencial estratégico, especialmente no contexto do serviço público. As transformações observadas nas últimas décadas nesse setor refletem a busca incessante por melhorias na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade (Neiva, 2020; Misoczky, Abdala & Damboriarena, 2017).

Sob essa perspectiva, o Decreto nº 9.991/2019 da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) estabelece que a elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas no setor público deve ser precedida por um diagnóstico de competências, definido como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou função (Brasil, 2019). Esse diagnóstico é fundamental, especialmente

considerando que o planejamento nas instituições públicas é realizado para um ciclo de vários anos, impactando as competências em seus diferentes níveis e resultados do trabalho.

O mapeamento de competências, além de identificar lacunas entre as competências existentes e necessárias, proporciona informações valiosas sobre o perfil de conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores em relação às expectativas de suas funções (Coelho Júnior et al., 2018). Para Bahry e Tolfo (2004) competências mapeadas possibilitam constante monitoramento e revisão de processos organizacionais, tendo, portanto, grande aplicação prática por parte dos gestores organizacionais.

Diante do exposto, o presente estudo propõe relatar o mapeamento de competências profissionais de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB). Para tanto, foram examinados dados acerca da realidade da Instituição quanto à elaboração de seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que é delineado levando em conta, as diretrizes da PNPD que sugerem a relação de competências transversais, ou seja, comuns a todos os servidores públicos, definidas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). No entanto, a UnB ainda não possui um mapeamento completo de suas competências específicas. Portanto, o objetivo desse mapeamento é contribuir para que a Instituição leve em consideração suas competências específicas na elaboração do seu PDP, alinhando-o ainda mais com as suas necessidades e particularidades.

Ademais, entendendo que as ações de desenvolvimento de pessoas no serviço público devem ser guiadas não apenas pelas competências transversais estabelecidas pela ENAP, o mapeamento de competências pela UnB é essencial para garantir que o PDP comporte de forma abrangente as necessidades de desenvolvimento dos servidores, alinhando-se com os objetivos estratégicos da universidade. Outrossim, espera-se que essas reflexões não apenas contribuam para a melhoria das práticas organizacionais da Instituição em tela, mas também produza repertório para discussões em outras instituições públicas que enfrentam desafios similares em relação à gestão por competências, refletindo as complexidades enfrentadas por instituições públicas em todo o país (OCDE, 2010; Brasil, 2013; Camões e Meneses, 2016).

Nessa ótica, o mapeamento de competências proposto neste estudo, revela sua aderência e potencial de contribuição ao campo da Administração, da Gestão Pública, da Psicologia Social e do Trabalho, do Comportamento Organizacional e áreas afins. Outrossim, o presente Produto Técnico Tecnológico (PTT) se alinha à busca incessante por melhorias na qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade, característica essencial no contexto público, inclusive o universitário. A identificação e compreensão das competências necessárias para o desempenho eficaz no serviço público, como proposto neste estudo, refletem diretamente nos objetivos estratégicos da UnB, destacando a relevância e a aplicabilidade do mapeamento de competências como uma ferramenta essencial para aprimorar as práticas de gestão de pessoas na instituição.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A evolução do conceito de competência ao longo do tempo tem sido uma jornada significativa, moldada por perspectivas de autores tanto internacionais quanto nacionais. Inicialmente, a competência era concebida em um contexto jurídico, indicando a capacidade de indivíduos ou instituições para abordar questões específicas. Também era associada ao reconhecimento social conferido a pessoas ou organizações que demonstravam domínio em determinados assuntos ou atividades devido ao seu conhecimento e habilidade (Fleury & Fleury, 2001; Pires et al., 2005).

No entanto, à medida que a administração científica de Taylor ganhou espaço, a competência passou a ser relacionada à capacidade individual de executar tarefas específicas, enfocando a produtividade e eficiência no ambiente de trabalho (Carbone et al., 2016). Durante a era da produção fordista, na década de 1920, a competência era definida como um conjunto de atribuições necessárias para cargos restritos à linha de produção (Carbone et al., 2016).

Entretanto, o ambiente de trabalho passou por mudanças significativas devido à globalização e ao avanço da tecnologia, levando à necessidade de uma abordagem mais abrangente. A competência deixou de ser uma questão puramente individual e passou a requerer uma predisposição para agir, uma atitude que reflita a realidade organizacional em constante mudança (Fleury & Fleury, 2001).

A evolução do conceito de competência ocorreu tanto na literatura internacional, quanto na nacional, no entanto, com perspectivas diferentes. Autores norte-americanos como Gilbert e Parlier (1992) e Boyatzis (1980) definiram a competência como um conjunto de qualificações que abrangem conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), com foco no desempenho em contextos de trabalho específicos. Essa abordagem reflete uma perspectiva funcionalista (Fleury & Fleury, 2001).

Em outras vertentes de estudos internacionais, a noção de "atitude" passou a ser introduzida na definição de competência. Nesse contexto, a competência é vista como um processo cíclico e virtuoso, concentrando-se no ambiente social e coletivo, com destaque para a participação e interação de competências conjuntas (Fleury & Fleury, 2001). Como observado por Brandão e Borges-Andrade (2020), a competência é composta por recursos e atributos do indivíduo, tradicionalmente categorizados como conhecimentos, habilidades e atitudes, abrangendo dimensões cognitivas, psicomotoras e afetivas relacionadas ao trabalho. Essa abordagem enfatiza que a atitude é o elemento que estimula a ação; assim, não basta possuir o conhecimento, é necessário ter a vontade de aplicá-lo na prática.

Portanto, o conceito de competência evoluiu ao longo do tempo, abrangendo dimensões cognitivas, psicomotoras e afetivas relacionadas ao trabalho. A competência não se limita à posse de conhecimento e habilidades, mas também à capacidade de mobilizá-las em situações específicas para gerar valor (Coelho Junior, Faiad & Rego, 2018).

Para este estudo, adotaremos a definição de competência proposta por Carbone et al. (2009), que define competência como não somente o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamento e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Essa definição é apoiada por outros autores, como Brandão e Borges-Andrade (2020), Salgado, Abbott e Wilson (2018) e Coelho Junior (2009), que também reconhecem a complexidade do conceito de competência, enfatizando a convergência de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional contextualizado dentro da organização.

A complexidade inerente ao campo das competências é evidenciada pela multiplicidade de abordagens propostas na literatura. Barreto, Nóbrega e Araújo (2020) definem competências essenciais como recursos intangíveis que envolvem a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos a fim de criar produtos e serviços com benefícios tangíveis para os clientes. Esse processo resulta em uma difícil imitabilidade, conferindo à

organização um valor agregado e uma diferenciação percebida positivamente pelos clientes.

Desde os anos 1970, estudos de pesquisadores como McClelland (1973), Gilbert e Parlier (1992) e Boyatzis (1980), deram destaque à discussão acerca da importância das competências individuais no desempenho humano, analisando profundamente as características necessárias em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (Santos, Coelho Jr. e Moura, 2011). Nessa perspectiva, a competência é compreendida como um conjunto de qualificações que capacita uma pessoa a desempenhar determinado trabalho, distinguindo-se entre o desempenho competente e o mau desempenho no ambiente de trabalho. Esse entendimento do termo competência tem sido amplamente adotado pela área de recursos humanos e gestão de pessoas nas organizações, servindo como base para o desenvolvimento de práticas e políticas de atuação.

No tocante à classificação das competências, adotou-se a abordagem de Borges, Coelho Jr., Faiad e Rocha (2014) que dividem as competências individuais em competências técnicas e comportamentais, enfatizando que as competências técnicas estão relacionadas a conhecimentos e habilidades específicos relacionados a funções específicas, enquanto as competências comportamentais são fundamentadas em habilidades mais abrangentes e atitudes.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1. Contexto da Realidade Investigada A Universidade de Brasília é uma Instituição Federal de Ensino Superior pública fundada em 21 de abril de 1962 e criada pela Lei n. 3.998 de 15 de dezembro de 1961. A missão da UnB é promover inovação, inclusão e excelência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais éticos e qualificados para enfrentar desafios nacionais e internacionais. A visão institucional busca posicionar a UnB como referência em âmbito nacional, adotando uma abordagem inovadora e democrática.

De acordo com o quadro de lotação da UnB, em junho de 2023 havia 3.053 servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) em exercício (UnB, 2023). Esses servidores, presentes em Instituições Federais de Ensino (IFE's), ocupam centenas de cargos distribuídos conforme o grau de qualificação exigido. Os TAES atuam em todos os setores da universidade, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, e muitos assumem cargos de direção ou chefia, contribuindo para a administração e prestação de serviços públicos de qualidade.

A política de gestão de pessoas na UnB está fundamentada no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que substituiu o antigo Plano Anual de Capacitação e define as necessidades de desenvolvimento que serão atendidas ao longo do ano por meio de ações de capacitação. Além disso, a previsão da necessidade de desenvolvimento no PDP é requisito essencial para as autorizações de licença para capacitação, afastamento para participação em programa de pós-graduação e demais afastamentos para ações de desenvolvimento.

3.2. A Prática Para elaborar o seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), a UnB segue quatro etapas essenciais. Primeiro, as unidades acadêmicas e administrativas selecionadas recebem orientações da Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) sobre como realizar o levantamento das necessidades de

desenvolvimento. Isso inclui disponibilizar guias informativos e formulários eletrônicos para coleta de dados. Em seguida, cada unidade realiza a coleta de dados de forma colaborativa e participativa. Reuniões virtuais são sugeridas para que os servidores possam identificar as necessidades de desenvolvimento de cada setor e propor ações para atendê-las.

Posteriormente, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) consolida as informações recebidas, validando as necessidades de desenvolvimento e ajustando-as conforme os padrões estabelecidos. Nesta etapa, são eliminadas duplicidades e garantida a conformidade com os objetivos institucionais. Finalmente, o PDP é submetido à aprovação da Administração Superior da UnB e encaminhado ao órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) para manifestação técnica.

O PDP elaborado para o ano de 2024, resultou na identificação de 69 necessidades de desenvolvimento, abrangendo 16 áreas temáticas, desde práticas de ensino e pesquisa até gestão de equipes e sistemas institucionais. Essas necessidades, além de contemplarem as competências transversais estabelecidas pela ENAP, refletem as especificidades e demandas da universidade. As áreas temáticas identificadas são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1- Relação de áreas temáticas das necessidades de desenvolvimento

Práticas de ensino, pesquisa e extensão
Gestão da graduação, pós-graduação e extensão
Análise orçamentária, financeira e contábil
Atendimento ao público
Direitos humanos
Coleta e tratamento de dados
Elaboração de material audiovisual
Gestão da informação e comunicação
Gestão de equipe
Gestão de processos e projetos
Gestão documental e do acervo
Gestão e desenvolvimento de Tecnologias da Informação e Comunicação
Licitação, contratos e convênios
Planejamento e avaliação institucional
Promoção à saúde e segurança no trabalho
Sistemas e ferramentas institucionais

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Com base na prática descrita, é possível concluir que a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) na Universidade de Brasília (UnB) não se baseia especificamente no mapeamento de competências individuais dos servidores, mas sim na identificação das necessidades de desenvolvimento de cada unidade acadêmica e administrativa. A abordagem adotada pela UnB segue um processo que envolve a coleta colaborativa de dados, a consolidação das informações pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e a submissão do PDP à aprovação da Administração Superior.

Portanto, observa-se que enquanto a prática na Universidade de Brasília (UnB) se concentra na identificação das necessidades de desenvolvimento de cada unidade acadêmica e administrativa, sem um foco explícito no mapeamento das competências individuais dos servidores, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), como abordada por Lira e Cavalcante (2021), preconiza a realização de um diagnóstico de competências como etapa preliminar à elaboração do PDP.

A PNDP estabelece que o diagnóstico de competências envolve a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou função. Esse diagnóstico é essencial para alinhar as características individuais dos servidores com as qualidades requeridas para o alcance dos objetivos institucionais. Por outro lado, o processo adotado pela UnB, conforme descrito, embora seja participativo e envolva a coleta colaborativa de dados, não inclui explicitamente o mapeamento das competências individuais dos servidores.

Essa diferença entre as abordagens destaca a importância do mapeamento de competências como uma metodologia fundamental para identificar lacunas de habilidades específicas e orientar o desenvolvimento personalizado e direcionado dos servidores. Enquanto a UnB baseia seu PDP principalmente nas necessidades de desenvolvimento identificadas, a PNDP sugere uma abordagem mais estratégica, que visa alinhar o desenvolvimento dos servidores às demandas institucionais por meio do diagnóstico preciso das competências individuais.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve um caráter qualitativo e aplicado, pois foi motivada pela necessidade de solucionar problemas concretos, ou seja, propor um portfólio de competências individuais customizado para o modelo de gestão por competências da Universidade de Brasília. A pesquisa foi realizada entre janeiro e abril de 2024 e focou nos servidores TAES em exercício na Instituição. Foram utilizados como meios de investigação: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas (Sampieri et al. 2013).

Participaram do estudo 14 servidores TAEs da UnB. O perfil demográfico dos participantes da pesquisa revelou uma diversidade em termos de gênero, idade, lotação e tempo de serviço na UnB. Dos 14 participantes, oito são do gênero masculino e seis do gênero feminino. As faixas etárias variam de 20 a 60 anos, com uma maior concentração na faixa de 31 a 40 anos. Em relação ao nível de escolaridade, seis possuem mestrado, três possuem especialização e cinco possuem graduação completa. Quanto à lotação, a maioria dos participantes está lotada em unidades acadêmicas, enquanto outros estão na Reitoria ou em centros específicos. O tempo de serviço varia de até 5 anos a entre 11 e 20 anos e, dentre os participantes, três ocupam posições de chefia.

A pesquisa se fundamentou, inicialmente, em fontes documentais. Nesse sentido, foram consultadas, além dos normativos institucionais, as publicações de órgãos como o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) relacionadas a essa temática. Além desses, buscou-se fundamentar as avaliações por meio da literatura nacional sobre gestão de pessoas e mapeamento de competências.

A primeira etapa do mapeamento de competências realizado foi a pesquisa documental. Analisar documentos como a missão, visão, objetivos e estratégias organizacionais ajuda a comparar essas informações com os dados coletados durante o mapeamento (Brandão, 2009). Segundo Carbone et al. (2005), essa análise documental permite identificar categorias, descrever o conteúdo de mensagens organizacionais e levantar indicadores que auxiliam no mapeamento das competências necessárias para alcançar os objetivos da organização. Dessa forma, a análise de conteúdo é crucial para identificar as competências relevantes para a organização (Brandão & Bahry, 2005; Brandão, 2009).

Esta análise, realizada pelos pesquisadores, buscou identificar categorias e descrever objetivamente os documentos, permitindo a inferência sobre competências

individuais e organizacionais relevantes para alcançar os objetivos institucionais. Os documentos institucionais foram examinados em detalhes, observando as principais atribuições e responsabilidades da Instituição estudada. Para inferir as competências necessárias, cada ação descrita nos documentos foi analisada com base no verbo utilizado, determinando o que o servidor deve ser capaz de fazer para cumprir aquela atribuição. A análise resultou na transformação dessas ações em competências, adicionando critérios de qualidade e condições para a realização das ações.

Além disso, as informações obtidas na análise documental foram fundamentais para a elaboração do roteiro das entrevistas semiestruturadas com os participantes. As competências identificadas serviram como base para formular perguntas direcionadas, garantindo que as entrevistas pudessem explorar de forma eficaz as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para cada função descrita nos documentos. Assim, a análise documental não apenas forneceu a base para o conjunto inicial de competências, mas também orientou o desenvolvimento das entrevistas semiestruturadas, permitindo uma investigação mais profunda e precisa das competências requeridas.

A segunda fase do mapeamento envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas individuais com 14 servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da UnB. O objetivo dessas entrevistas era mapear as competências individuais necessárias para o desempenho eficaz das funções dos servidores.

As entrevistas individuais levaram cerca de 10 a 15 minutos, com as respostas sendo gravadas e, logo após o término de cada encontro, transcritas.

As duas perguntas principais feitas durante as entrevistas foram:

1. Quais conhecimentos, habilidades e atitudes você acha importante para o desempenho no trabalho dos servidores TAES da UnB?
2. Relate uma situação problema que já tenha vivenciado no seu trabalho como servidor TAE na UnB. Que tipo de conhecimentos, habilidades ou atitudes você teve que mobilizar para resolvê-la?

Os dados obtidos nas entrevistas foram interpretados por meio de análise de conteúdo, utilizando técnicas de Bardin (2009), por meio de análise temática e categorial. Procederam-se à identificação de categorias de competências típicas dos servidores TAES, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao pleno desempenho das suas atividades. As informações foram tratadas de forma sigilosa e anônima, e os indivíduos foram informados previamente de que as entrevistas seriam gravadas, para uso específico desta pesquisa.

Durante as entrevistas, os participantes forneceram uma descrição detalhada das competências individuais essenciais para o desempenho de suas funções. Posteriormente, as competências identificadas foram submetidas a um processo de categorização, distinguindo entre competências técnicas (hard skills) e competências comportamentais (soft skills). Em seguida, o conjunto de competências mapeadas foi submetido aos participantes para validação final, a qual foi realizada sem necessidade de alterações.

Esse procedimento permitiu que o material resultante das entrevistas refletisse de forma precisa e fiel as necessidades e particularidades individuais dos servidores. A análise de conteúdo realizada possibilitou a extração de informações relevantes que serviram como base para o mapeamento das competências técnicas e comportamentais esperadas no desempenho competente da função dos servidores TAES.

Para a descrição das competências mapeadas, foram adotadas as recomendações propostas por Fleury e Fleury (2001) e Brandão e Bahry (2005), que forneceram diretrizes sólidas para a identificação e construção de competências. Além disso, as principais atribuições relacionadas às competências também foram identificadas durante o processo.

A metodologia desses autores destaca que, para descrever uma competência de forma precisa e operacional, é necessário utilizar um verbo de ação seguido por um objeto de ação, podendo adicionar condições ou critérios quando conveniente. Essa estrutura visa garantir clareza e objetividade, evitando interpretações ambíguas que possam surgir quando a competência é descrita de forma abstrata.

Segundo Fleury e Fleury (2001) e Brandão e Bahry (2005), a descrição de uma competência deve seguir o formato: verbo + objeto de ação + condições ou critérios. A condição pode ser omitida se for óbvia, e o critério pode ser excluído especialmente quando o desempenho é complexo. Por exemplo, competências individuais podem ser descritas como "atender o cidadão", "editar textos" e "identificar e corrigir falhas". Esses exemplos são claros e especificam o que o servidor deve ser capaz de realizar em seu trabalho.

Portanto, a metodologia seguida neste mapeamento de competências focou em garantir que cada competência descrita incluía um verbo e um objeto de ação, proporcionando clareza sobre as expectativas de desempenho dos servidores. Condições e critérios foram adicionados quando relevante e necessário para evitar qualquer ambiguidade e assegurar que as competências descritas representem ações concretas e observáveis.

Na seção a seguir, serão detalhadas as competências e atribuições associadas identificadas durante as entrevistas.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para apresentar os resultados, optamos por categorizar as competências em duas principais dimensões: comportamentais e técnicas, ou seja, soft skills e hard skills. Borges, Coelho Jr., Faiad e Rocha (2014) propõem essa distinção, destacando que as competências técnicas estão relacionadas a conhecimentos e habilidades específicos para funções determinadas, enquanto as competências comportamentais são baseadas em habilidades mais amplas e atitudes.

As competências mapeadas dos servidores TAEs da UnB podem ser associadas principalmente ao seu relacionamento com diversos atores sociais dentro da instituição, como colegas de trabalho, estudantes e docentes, além de sua habilidade técnica no uso de ferramentas e ambientes virtuais específicos para a execução de suas atividades. A proficiência no emprego das tecnologias de comunicação e informação, assim como a aplicação de métodos e técnicas de gestão documental e processual, é um aspecto fundamental presente em todas as competências mapeadas. Essas competências abrangem tanto aspectos técnicos quanto comportamentais, contribuindo para a excelência no desempenho das funções desses servidores.

O Quadro 1 ilustra as 11 competências mapeadas a partir das entrevistas, classificando-as em competências técnicas e comportamentais, a partir da interpretação e da síntese da fala dos entrevistados.

Quadro 1 - Relação de competências mapeadas

	Gestão de rotinas administrativa	Capacidade de planejar, coordenar e executar tarefas administrativas diversas a fim de garantir o	<i>“É importante ter conhecimento sobre planejamento e organização de projetos e atividades; ter conhecimento em gestão de processos administrativo do dia-a-dia.”</i>
--	----------------------------------	---	--

	s e de secretaria	pleno funcionamento do setor de trabalho.	<i>“Muitas vezes, precisávamos voltar ao início do processo e revisar todas as etapas para esclarecer as ações a serem tomadas e organizar as atividades administrativas do setor.”</i>
	Conhecimento em sistemas de informação SIG-UnB	Capacidade de operar os sistemas de gestão universitária como SIGAA, SIPPOS, SIEX e SRH, dentre outros, para acessar, inserir e recuperar dados e informações.	<i>“Saber lidar com esses sistemas que usamos...”</i> <i>“Sobre o conhecimento dos sistemas que a gente usa aqui no setor, tem que saber tudo dos sistemas operacionais internos; precisa ter habilidades para alimentar sistemas. “</i> <i>“Tive que aprender a mexer nos novos sistemas da instituição...”</i>
	Gestão documental no SEI	Capacidade de realizar operações gerais no SEI como inserir dados e tramitar documentos e processos, a correta inserção de dados e o eficiente trâmite de documentos e processos.	<i>“Capacidade de realizar operações gerais no SEI como inserir dados e tramitar documentos e processos.”</i> <i>“Fazer a correta inserção de dados e o eficiente trâmite de documentos e processos no SEI.”</i>
	Conhecimento de leis e regulamentos Institucionais	Capacidade de compreender e aplicar as leis e regulamentos institucionais relevantes, garantindo o cumprimento das normas e procedimentos legais.	<i>“Precisei ter um entendimento profundo da nova lei, principalmente no contexto da UnB, nas particularidades da nossa instituição, para analisar e interpretar corretamente os dispositivos legais. “</i> <i>“Precisamos montar um processo com vários documentos, e cada item requer informações específicas...”</i> <i>“Saber interpretar e aplicar corretamente as leis. “</i> <i>“... foi uma questão de ler os manuais daqui. “</i>
	Uso de tecnologias da informação e comunicação	Capacidade de utilizar ferramentas de comunicação e colaboração digital, como Teams, whatsapp e e-mail, para facilitar a comunicação entre os membros da comunidade universitária.	<i>“Tem que ter um bom entendimento de informática, tanto em relação a software quanto hardware. “</i> <i>“Pelo dinamismo tecnológico que vêm acontecendo no serviço técnico das universidades, é importante estar preparado para mudanças no nosso ambiente de trabalho.”</i> <i>“Necessário ter capacidade de usar as ferramentas de tecnologia e gestão que a UnB oferece. Até pra falar pelo Teams, precisa ter facilidade para usar o Teams.”</i>
	Atendimento ao público	Capacidade de atender ao público de forma eficaz, comunicando-se claramente e demonstrando empatia, tanto pessoalmente quanto por meio de diferentes canais de comunicação, para prestar informações e orientações precisas.	<i>“Aqui tem que saber trabalhar com atendimento ao público.</i> <i>“... além de saber lidar com diversos públicos; tirar dúvida de aluno no balcão, professor.”</i> <i>“Tem que também lidar com público diverso de ambiente acadêmico, aluno, pais... chega gente pessoalmente, por e-mail, telefone...”</i>
	Proatividade	Capacidade de antecipar problemas, buscar soluções e tomar iniciativas para melhorar os processos, demonstrando autonomia e comprometimento com o trabalho.	<i>“Acredito que tem que ser proativo. “</i> <i>“Aqui tem que ter proatividade. “</i> <i>“Também é importante ter uma postura proativa. “</i> <i>“Pra mim, o que conta muito é a vontade de fazer. Saber tudo é importante, mas se não houver vontade, não funciona, né?”</i> <i>“Quanto ao que esperam da gente, é ser proativo, tomar a frente...”</i>
	Adaptabilidade e / Flexibilidade	Capacidade de se ajustar e se adaptar a novas situações, mudanças de planos ou ambientes de	<i>“Lidar com diversas situações no ambiente de trabalho. “</i> <i>“Ter flexibilidade.”</i>

	trabalho, demonstrando flexibilidade e resiliência diante dos desafios.	<p><i>“É importante estar preparado para mudanças no nosso ambiente de trabalho.”</i></p> <p><i>“O TAE precisa ser dinâmico, flexível, que tenha predisposição a mudanças.”</i></p> <p><i>“...aí, mudaram as atribuições de todo mundo...”</i></p>
Relacionament o interpessoal	Capacidade de estabelecer e manter relacionamentos positivos e colaborativos com colegas, superiores e demais membros da comunidade universitária, visando promover um ambiente de trabalho harmonioso.	<p><i>“Passar por isso precisa não só de paciência, mas também de habilidades de ensino e comunicação com os professores. Ainda precisei ser paciente!”</i></p> <p><i>“Lidamos com pessoas de todo tipo no dia a dia.”</i></p> <p><i>“Tive uns perrengues relacionados à gestão de pessoas e às relações interpessoais, que foram resolvidos com medidas de conciliação.”</i></p> <p><i>“Foi um trabalho em equipe; é preciso fazer a integração entre os colegas.”</i></p>
Autodesenvol vimento	Capacidade de buscar, por iniciativa própria, capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional relacionados com a sua área de atuação para manter-se atualizado continuamente.	<p><i>“Buscar capacitação periódica.”</i></p> <p><i>“Buscar constantemente atualizações e aprimoramento profissional.”</i></p> <p><i>“Buscar capacitação pela ENAP e participar de eventos externos.”</i></p> <p><i>“O problema é que não há treinamento para isso, cada uma precisa se virar sozinha.”</i></p> <p><i>“Tive que aprender a mexer nos novos sistemas da instituição.”</i></p>
Inteligência emocional	Capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar tanto as próprias emoções quanto as emoções dos outros visando a administração eficaz de conflitos e adversidades no ambiente de trabalho.	<p><i>“Ter inteligência emocional para lidar com diversas situações no ambiente de trabalho.”</i></p> <p><i>“Mas eu lidei com a situação de forma inteligente e emocionalmente equilibrada.”</i></p> <p><i>“A paciência se tornava essencial, já que nem todos conseguiam controlar as emoções ao questionar a falta de colaboração de alguns membros envolvidos.”</i></p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Além das responsabilidades específicas e dos requisitos de qualificação inerentes ao seu cargo, todos os técnicos-administrativos têm atribuições gerais delineadas no artigo 8º da Lei nº 11.091/2005. Estas incluem o planejamento, organização, execução e avaliação das atividades de apoio ao ensino, pesquisa e extensão. Ademais, devem desempenhar tarefas específicas, utilizando os recursos materiais, financeiros e outros disponíveis na instituição, com o objetivo de garantir a eficiência, eficácia e efetividade das atividades acadêmicas das IFES (Brasil, 2005).

No âmbito das competências técnicas, a capacidade de planejar, coordenar e executar diversas tarefas administrativas surge na fala dos entrevistados como essencial para assegurar a organização e a continuidade das operações diárias dos servidores TAEs (Brasil, 2005). A competência mapeada em gestão de rotinas administrativas e de secretaria envolve habilidades de gestão de tempo, organização de documentos e coordenação de atividades administrativas. A eficácia nessa área garante que os processos internos sejam fluidos e sem interrupções, contribuindo significativamente para a eficiência do setor.

Outra competência apontada como essencial aos servidores TAEs diz respeito a operar os sistemas informatizados de gestão universitária. Este conhecimento técnico permite a correta gestão de informações acadêmicas, financeiras e administrativas, facilitando a tomada de decisões e promovendo a transparência dos processos. A capacidade de realizar operações no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), como inserção e tramitação de documentos, foi também, apontada como essencial e altamente frequente para a gestão documental.

Além disso, a capacidade de utilizar ferramentas de comunicação e colaboração digital, como Teams, WhatsApp e e-mail, foi apontada como igualmente essencial. Essas ferramentas facilitam a comunicação entre os membros da comunidade universitária, permitindo uma colaboração eficiente e a troca rápida de informações.

No que se refere às competências comportamentais, destacaram-se a capacidade de atendimento ao público, comunicação clara e empatia como fundamentais para fornecer informações precisas, tanto pessoalmente quanto por meio de canais de comunicação diversos. Além disso, os entrevistados ressaltaram a proatividade como uma competência crucial para antecipar problemas, buscar soluções e melhorar processos, demonstrando comprometimento e autonomia.

Outra competência comportamental mencionada pelos participantes do estudo, é a capacidade de adaptabilidade e flexibilidade para lidar com mudanças e desafios. O estabelecimento de relacionamentos positivos foi apontado como promotor de um ambiente de trabalho harmonioso. A necessidade de autodesenvolvimento contínuo foi destacada, incentivando os servidores a buscar capacitação e atualização profissional para contribuir com a melhoria dos processos administrativos. Nesta mesma seara, os entrevistados ressaltaram a importância da inteligência emocional para gerenciar conflitos e adversidades no ambiente de trabalho, destacando o reconhecimento e a gestão das próprias emoções, bem como das dos outros.

Nesse sentido, verificou-se que a combinação equilibrada dessas competências técnicas e comportamentais é percebida como crucial para o sucesso tanto individual quanto organizacional dos servidores TAEs na UnB. Ao integrar habilidades relacionadas à tecnologia, administração e interação humana, os servidores estão mais bem preparados para enfrentar os desafios e contribuir de forma significativa para o alcance dos objetivos institucionais.

Ademais, as competências mapeadas para os servidores TAEs da UnB coincidem com algumas das áreas temáticas das necessidades de desenvolvimento propostas pela Instituição em seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas para 2024. Desta forma, verificou-se que o rol está alinhado ao planejamento estratégico da instituição, em especial às perspectivas das áreas “Atendimento ao público”, “Gestão da informação e comunicação”, “Gestão e desenvolvimento de Tecnologias da Informação e Comunicação” e “Sistemas e ferramentas institucionais”.

No entanto, é importante observar que no mapeamento realizado não foram identificadas competências relacionadas a algumas áreas específicas de desenvolvimento do seu PDP. Isso pode ser atribuído, em parte, ao perfil dos participantes que responderam ao levantamento. Devido à natureza diversificada das áreas de atuação na universidade, pode ter havido uma falta de representação de respondentes dessas áreas temáticas ausentes.

Um exemplo disso é a ausência de competências relacionadas à análise orçamentária, financeira e contábil, direitos humanos, elaboração de material audiovisual, planejamento e avaliação institucional, e promoção à saúde e segurança no trabalho. Essas áreas, embora não tenham sido identificadas no mapeamento, podem ser de extrema importância para a UnB, especialmente considerando o contexto atual de mudanças e desafios enfrentados pelo ambiente acadêmico e administrativo.

Além das áreas temáticas mencionadas anteriormente, também não foram mapeadas competências relacionadas ao trabalho remoto, gestão de equipes remotas e

colaboração em rede. Essas lacunas podem ser atribuídas à falta de menção durante o levantamento das competências, bem como à não inclusão dessas áreas de desenvolvimento no rol do PDP da Instituição objeto deste estudo.

Essas competências são especialmente relevantes em um contexto atual, onde o trabalho remoto se tornou uma prática cada vez mais comum e necessária. Com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UnB, é fundamental considerar a inclusão dessas competências no mapeamento, pois são essenciais para garantir a eficácia e a produtividade das equipes em ambientes virtuais de trabalho.

Considerando que o trabalho remoto já faz parte da rotina de muitas equipes na Instituição, é essencial que as competências gerenciais relacionadas a esse tema sejam devidamente observadas e incluídas no processo de desenvolvimento e capacitação dos servidores TAEs da UnB. Isso garantirá que a instituição esteja preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades apresentadas pelo cenário de trabalho em constante evolução.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, de cunho teórico/empírico, teve como objetivo principal mapear as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho no trabalho de servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB). Para tanto, realizou-se uma análise de conteúdo das respostas obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas individuais conduzidas com uma amostra de 14 servidores TAEs.

Durante o processo de pesquisa, foram identificadas as principais atribuições e responsabilidades inerentes à função dos TAEs, bem como as competências técnicas e comportamentais associadas a essas atividades para que desempenhem as suas funções. Essas competências foram analisadas com o intuito de entender como contribuem para a busca de melhores resultados e para o desempenho superior dos servidores em suas respectivas áreas de atuação na UnB.

Isto posto, considera-se que o objetivo da pesquisa foi plenamente atingido, visto que a identificação e mapeamento de competências técnicas e comportamentais foi realizado. Tais competências mapeadas, inclusive, correspondem às áreas temáticas de desenvolvimento que a referida instituição utiliza para a elaboração das ações de capacitação de seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). A partir disso, o ofereceu-se instrumental para o desenvolvimento do rol de competências profissionais individuais de servidores TAEs da UnB.

Considerando as competências mapeadas neste estudo, que incluem desde a gestão administrativa até habilidades interpessoais e emocionais, é evidente que os servidores TAEs da UnB necessitam de um conjunto diversificado de habilidades para desempenhar eficazmente suas funções. A presença de competências técnicas, reflete a importância da tecnologia e da capacidade de lidar com sistemas institucionais específicos. Além disso, as competências comportamentais, destacam a importância do aspecto humano no ambiente de trabalho.

A partir das competências mapeadas no presente estudo, propõe-se a utilização desses dados para consolidar a gestão por competências na Universidade de Brasília. Os insumos apresentados serão fundamentais para a formulação de avaliações de desempenho que reflitam de maneira precisa as habilidades e conhecimentos necessários para os servidores. Além disso, a identificação das lacunas entre as competências existentes e as

necessárias permite o desenvolvimento de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) - componente do Plano de Gestão e Desempenho (PGD) recém implantando - direcionados e eficazes, que visam aprimorar as capacidades dos servidores conforme as exigências específicas de suas funções

Conseqüentemente, o planejamento de capacitações pode ser direcionado precisamente para as áreas que necessitam de desenvolvimento, assegurando que as intervenções de treinamento sejam alinhadas com as necessidades organizacionais e individuais. Dessa forma, o mapeamento de competências não só apoia a implementação robusta da gestão por competências, mas também proporciona um alicerce estruturado para a melhoria contínua do desempenho e da capacitação no serviço público, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Considera-se, ainda, que o presente estudo contribui academicamente ao mapear as competências técnicas e comportamentais de servidores TAEs da Universidade de Brasília, representando um tema atual e relevante em Comportamento Organizacional e Psicologia Organizacional e do Trabalho. Especificamente, ao identificar as competências necessárias ao desempenho no trabalho dos servidores TAEs atuam em diversas áreas da Instituição, este trabalho oferece recursos importantes para o desenvolvimento e planejamento de programas de capacitação, fortalecendo assim a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

Contudo, como limitações deste estudo, aponta-se a quantidade relativamente pequena de participantes da pesquisa, em comparação com o total de servidores TAEs que atuam UnB. No entanto, é importante ressaltar que essa limitação não invalida os dados obtidos nem as conclusões alcançadas. É plausível supor que as competências identificadas neste estudo sejam essenciais ou transversais, podendo ser aplicadas em diferentes contextos além daqueles abrangidos pela presente pesquisa. Essa generalização sugere que as competências mapeadas possuem relevância não apenas para os TAEs da UnB, mas também para outros profissionais que desempenham funções similares em diferentes instituições de ensino superior.

Para estudos futuros, sugere-se identificar variáveis que influenciam diretamente a aquisição e demonstração de competências no ambiente organizacional. Além disso, é importante investigar como essas competências são disseminadas internamente, especialmente o impacto das interações sociais na transferência dessas competências para a prática profissional.

REFERÊNCIAS

Alcântara, S. M. de. (2015). *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: uma análise à luz da teoria do novo serviço público, do gerencialismo e do republicanismo* (Dissertação de Mestrado). UFLA, Lavras.

Bahry, C. P., & Brandão, H. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 58(2), 179-194.

Bahry, C. P., & Tolfo, S. R. (2004). A Gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 37-54.

- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barreto, M. C., Nobrega, K. C., & Araujo, P. S. R. (2020). Competências essenciais como vantagem competitiva: o desafio das micro e pequenas empresas (MPE's). *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP*, 12(1), 35–46.
- Borges-Andrade, J. E., Coelho Jr., F. A., & Queiroga, F. (2006). Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte. [Resumo]. In Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), *Resumos de comunicações científicas. II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Brasília: SBPOT.
- Borges, J. P. F., Coelho Jr., F. A., Faiad, C., & Rocha, N. F. (2014). Diagnóstico de competências individuais de tutores que atuam na modalidade a distância. *Educação E Pesquisa*, 40(4), 935-951. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022014121642>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2020). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 8, 32-49.
- Brasil. (2005). Lei nº 11.091/2005. 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.
- Brasil. (2006). Decreto Federal nº5.707, 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.
- Brasil. (2019) Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República:
- Camões, M. R. S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. *Cadernos*, Brasília: ENAP.
- Carbone, P. P., et al. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3rd ed.). Rio de Janeiro: Ed. da FGV.
- Carbone, P. P., et al. (2016). *Gestão por competências* (1st ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Coelho Jr., F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Coelho Jr., F. A., Faiad, C., Borges, J. P., & Rocha, N. F. (2013). Mapeamento de competências profissionais de tutores de cursos na modalidade a distância. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 13(3), 56-81.

- Coelho Jr., F. A., Faiad, C., & Rêgo, M. C. B. (2018). Mapeamento de Competências de Suporte e de Apoio Pedagógico e Administrativo de Profissionais que Atuam na Modalidade a Distância. *Educação em Revista (Online)*, 34, 1-28.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia*, 18(40), 23-45.
- Favorini, F. B., Silva, R. T., & Crepaldi, A. M. (2014). Gestão por Competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(2), 128-142.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(esp), 183-196.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Gilbert, J., & Parlier, G. H. (1992). Transferable skills: A conceptual framework for vocational education. *Journal of Vocational Education Research*, 17(1), 67-79.
- Escola Nacional de Administração Pública. ENAP. (2021). Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. (2021). Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC.
- Lima, J. O., & Silva, A. B. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 41-67. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p41-67>
- Lira, J. O. L., & Cavalcante, K. O. (2021). Gestão por Competências nas Instituições Públicas. In Silva, A. B. (Org.), *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras* (2nd ed., pp. 56-76). Editora UFPB.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 1-14. <https://doi.org/10.1037/H0034092>.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2012). *Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública do Poder Executivo*. Secretaria de Gestão Pública.
- Misoczky, M. C. A., Abdala, P. R. Z., & Damboriarena, L. A. (2017). A trajetória ininterrupta da Reforma do Aparelho de Estado no Brasil: Continuidades nos Marcos do Neoliberalismo e do Gerencialismo. *Administração Pública E Gestão Social*, 1(3), 184-193. <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i3.5126>
- Moura, A. L. de N. & Souza, B. C. de.(2016). Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Rev. Serv. Público*. v. 67, n. 4, p. 575-602.
- Neiva, S. (2020). (Des)Burocracia: efeitos deletérios de uma visão míope. *Estadão*, São Paulo, 18 jul. 2020, Gestão, Política & Sociedade.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE*. Brasília: MP.
- Ramos, C. C., Costa, T. D., Borba, A., & Barros, R. da S. (2017). Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal.

Perspectivas Em Análise Do Comportamento, 7(1), 133-146.
<https://doi.org/10.18761/pac.2015.029>

Ramos, C. C., Santos, D. C. O., Menezes, A. B. de C., Borba, A., & Costa, T. C. (2016). Mapeamento de competências do psicólogo escolar. *Psicologia Escolar e Educacional*, 21(2), 225-234.

Salgado, P., Abbott, D., & Wilson, G. (2018). Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability. *Sustainability Science*, 13(1), 163-177.
<https://doi.org/10.1007/S11625-017-0439-Z>.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2013). *Definições dos enfoques quantitativo e qualitativo, suas semelhanças e diferenças*. Porto Alegre, RS: Penso.

Santos, F. A. S., Coelho Jr., F. A., & Faiad, C. (2011). Análise crítica da produção científica brasileira sobre competências em periódicos da área de administração entre 2005 e 2010. In *Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Brasília: ANPAD.

Silva, C. A., Silva, R. C., & Silva, R. C. (2018). Avaliação de desempenho no serviço público federal: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. *Revista de Administração Pública*, 52(6), 1109-1128.

Universidade de Brasília. (2023). Universidade de Brasília. (2023). Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.