

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NA  
PERSPECTIVA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E GESTORES  
PÚBLICOS<sup>i</sup>****COMPETENCY MANAGEMENT IN A FEDERAL UNIVERSITY FROM THE  
PERSPECTIVE OF ADMINISTRATIVE TECHNICIANS AND PUBLIC  
MANAGERS****RESUMO**

O estudo analisa a Gestão por Competências em uma universidade federal sob a perspectiva dos técnicos administrativos e gestores, considerando os desafios contemporâneos da Administração Pública. A pesquisa fundamenta-se na investigação da Gestão por Competências em universidades federais, relacionando-a com as teorias de inovação na gestão pública e os modelos de gestão que oscilam entre o foco no cidadão e o cumprimento de normas burocráticas. Trata-se de um estudo de caso qualiquantitativo descritivo, com dados coletados por meio de questionário eletrônico utilizando escala *Likert*, do qual participaram 63 servidores públicos federais (técnicos administrativos e gestores) de quatro *campi* de uma universidade federal. Os resultados revelam que os principais atores envolvidos possuem conhecimento limitado sobre a Gestão por Competências e seus benefícios, padrão que reflete a lacuna teórica apontada em estudos recentes sobre inovação no setor público. Na visão dos pesquisados, a universidade avançou nos processos de fomento à capacitação técnica, mas ainda necessita de desenvolvimento substancial para a implantação integral do modelo. A pesquisa evidencia que a cultura organizacional burocrática constitui fator impeditivo para a inovação gerencial, contribuindo para o debate sobre a modernização da gestão de pessoas na Administração Pública ao fornecer *insights* para a superação de barreiras como a resistência cultural e o despreparo dos gestores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão por Competências; Universidade Federal; Técnicos Administrativos; Gestores; Inovação na Gestão Pública.

**ABSTRACT**

The study analyzes Competency Management in a federal university from the perspective of administrative technicians and managers, considering the contemporary challenges of public administration. The research is based on the investigation of Competency Management in federal universities, relating it to theories of innovation in public management and management models that oscillate between focusing on citizens and complying with bureaucratic norms. This is a descriptive qualitative and quantitative case study, with data collected through an electronic questionnaire using a Likert scale, in which 63 federal public servants (administrative technicians and managers) from four campuses of a federal university participated. The results reveal that the main actors involved have limited knowledge about Competency Management and its benefits, a pattern that reflects the theoretical gap highlighted in recent studies on innovation in the public sector. In the view of those surveyed, the university has advanced in the processes of promoting technical training, but still needs substantial development for the full implementation of the model. The research shows that bureaucratic organizational culture constitutes an impediment to managerial innovation, contributing to the debate on the modernization of people management in Public Administration by providing insights for

overcoming barriers such as cultural resistance and lack of manager preparation.

**KEYWORDS:** Management; Federal University; Innovation in Public Management; Organizational Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

Soluções inovadoras que promovam a participação cidadã e fortaleçam os vínculos entre a população e o Estado têm se tornado uma prática na gestão pública brasileira (Ataíde et al., 2025). Nesse cenário, as universidades federais buscam a implantação da Gestão por Competências (GC) a partir do alinhamento de suas políticas à nova conjuntura das relações de trabalho. O objetivo é buscar a harmonia entre as competências institucionais e as competências dos servidores, de forma a aumentar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, um desafio que envolve a necessidade de superar modelos de gestão tradicionais (Carvalho & Silva, 2024; Vargas & Rabêlo Neto, 2024).

A GC, no âmbito do Poder Executivo Federal, foi normatizada pelo Decreto Federal nº 5.707/2006, posteriormente revogado pelo Decreto Federal nº 9.991/2019, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). A finalidade central é propiciar a combinação das competências individuais dos servidores para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais, um movimento que se alinha às tendências de inovação e digitalização no setor público (Borella et al., 2025; Carvalho et al., 2021). Estudos recentes demonstram que a gestão pública inovadora, quando apoiada em parcerias estratégicas e tecnologias adequadas, pode criar valor público significativo e promover a sustentabilidade social (Ataíde et al., 2025).

Após duas décadas da edição do decreto inicial, observa-se que a Administração Pública brasileira e as universidades federais apresentam dificuldades relacionadas à adoção da GC, um fenômeno que pode ser compreendido à luz da tensão entre modelos de gestão burocráticos e gerenciais (Carvalho & Silva, 2024). Pesquisas indicam que a temática ainda é pouco conhecida pelos agentes públicos, e os trabalhos na área focam, majoritariamente, no processo de mapeamento de competências e na análise do Decreto nº 9.991/2019 (Bizarria et al., 2023; Oiticica & Barbosa, 2021). Esta lacuna na percepção dos servidores ecoa a necessidade mais ampla de investigar fenômenos organizacionais complexos, como a rotatividade e a cultura, para uma gestão mais eficaz (Vargas & Rabêlo Neto, 2024; Carvalho & Silva, 2024). Estudo realizado por Vargas e Rabêlo Neto (2024) sobre remoções por motivo de saúde no Instituto Federal do Pará revelou que a movimentação de pessoal impacta significativamente o planejamento organizacional, gerando sobrecarga de trabalho e comprometendo as metas institucionais.

Na universidade federal objeto deste estudo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021-2025 já prevê políticas de mapeamento de competências e incentivo à capacitação. No entanto, a ferramenta ainda se encontra em estágio inicial de implantação, o que justifica a necessidade de compreender a percepção dos servidores, especialmente num contexto onde a inovação na gestão pública se apresenta como um caminho para superar desafios como a evasão de conhecimento e a sobrecarga de trabalho (Vargas & Rabêlo Neto, 2024; Ataíde et al., 2025). A pesquisa de Borella et al. (2025) demonstra que a aplicação de modelos de gestão do conhecimento, como a espiral SECI, pode institucionalizar saberes e evitar a perda de expertise em instituições públicas, contribuindo para a continuidade e qualidade dos serviços prestados.

Diante disso, este estudo se propõe a analisar a Gestão por Competências pela perspectiva dos técnicos administrativos e dos gestores em uma universidade federal do Rio Grande do Norte. A pesquisa busca responder à seguinte questão: Qual a percepção dos técnicos

administrativos e gestores sobre a importância, o alcance e os desafios do modelo de Gestão por Competências implementado na universidade?

A hipótese proposta sugere que, na percepção dos servidores, a GC na universidade trouxe benefícios pontuais, como o fomento à capacitação, mas ainda carece de ajustes e aprofundamentos para alinhar-se plenamente aos objetivos estratégicos e produzir efeitos mais robustos sobre o desenvolvimento individual e institucional, um desafio agravado pela cultura burocrática ainda predominante (Carvalho & Silva, 2024; Borella et al., 2025). Estudos sobre cultura organizacional em universidades públicas revelam que o apego às regras e à impessoalidade, embora funcione como mecanismo de proteção contra o controle externo, também engessa a administração e dificulta a inovação gerencial (Carvalho & Silva, 2024; Zonatto et al., 2012).

No que diz respeito à relevância científica, este estudo busca contribuir para a investigação da GC em universidades federais a partir da perspectiva dos principais atores envolvidos. A pesquisa permitirá analisar a realidade da organização pública de maneira a auxiliar na compreensão da temática, fomentando os debates sobre os processos de GC e sua interface com a inovação, a gestão do conhecimento e os modelos de gestão (Ataíde et al., 2025; Borella et al., 2025; Carvalho et al., 2021). Estudos bibliométricos realizados por Carvalho et al. (2021) demonstram que a produção científica internacional sobre gestão de recursos humanos com foco em inovação apresenta tendência ascendente, com hegemonia de Estados Unidos e China, reforçando a importância estratégica do capital humano como fonte de inovação e vantagem competitiva.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão por Competências

A Gestão por Competências, embora tenha suas raízes nos trabalhos de McClelland na década de 1970, consolidou-se como ferramenta estratégica de gestão de pessoas a partir da década de 1980, simultaneamente à ascensão da *New Public Management* nos países da OCDE, que buscava transformar a tradicional administração de pessoal em uma gestão estratégica de recursos humanos (Beeck & Hondeghe, 2010). No contexto contemporâneo, a inovação na gestão pública tem se apresentado como caminho para o sucesso e melhor desempenho das organizações governamentais, conforme evidenciado por estudos recentes sobre a adoção de tecnologias e práticas inovadoras no setor público (Ataíde et al., 2025; Carvalho et al., 2021).

A pesquisa de Ataíde et al. (2025) sobre a moeda social digital Capiba, implementada pela Prefeitura do Recife, demonstra o potencial da inovação na gestão pública por meio da integração de tecnologia, sustentabilidade social e parcerias estratégicas, evidenciando como soluções criativas podem promover a cidadania e o engajamento comunitário.

Nesta linha, a Gestão por Competências é compreendida como um conjunto de processos metodológicos organizacionais que visa alinhar as competências institucionais às competências dos indivíduos, orientando as ações da gestão para captar e desenvolver as capacidades humanas necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos (Brandão & Guimarães, 2001; Brandão et al., 2012). Essas competências organizacionais e individuais se interligam em um processo dinâmico de troca de experiências, no qual os indivíduos contribuem com seu patrimônio de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto a organização oferece o contexto para que essas competências sejam desenvolvidas e entregues, agregando valor ao patrimônio de conhecimentos institucional (Dutra, 2016; Montezano et al., 2019).

Estudos realizados por Carvalho et al. (2021) demonstram que a produção científica internacional sobre gestão de recursos humanos com foco em inovação apresenta tendência



ascendente no período de 2001 a 2020, com hegemonia de Estados Unidos e China, reforçando a importância estratégica do capital humano como fonte de inovação e vantagem competitiva nas organizações contemporâneas. Os autores identificaram que as pesquisas se concentram em quatro clusters temáticos: gestão de recursos humanos e inovação; gestão da inovação; gestão do conhecimento e capital intelectual; e inovação tecnológica (Carvalho et al., 2021).

A articulação entre Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento revela-se fundamental para a institucionalização de saberes organizacionais. O modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de Nonaka e Takeuchi (2008) permanece relevante para compreender como o conhecimento tácito e explícito interagem e se amplificam do nível individual ao organizacional.

Borella et al. (2025) demonstraram, em estudo realizado em uma instituição pública de ensino superior, que a aplicação da espiral do conhecimento em processos de aquisição de bens e serviços comuns resultou na formalização de fluxos, elaboração de manuais de integração e procedimentos operacionais padrão, materializando a gestão do conhecimento na organização. Os resultados evidenciaram melhorias no ambiente laboral, maior sinergia nas rotinas diárias e maior compreensão, por parte dos servidores, da importância da gestão do conhecimento institucional, destacando-se ainda a inovação do processo, uma vez que, embora a instituição realizasse licitações desde 2005, apenas em 2024 foi registrado um fluxo completo de aquisição.

Estudos sobre cultura organizacional em instituições públicas federais, à luz das dimensões de Hofstede (1991), revelam características específicas que impactam a implementação de modelos gerenciais. Zonatto et al. (2012), em pesquisa realizada em uma universidade federal do Rio Grande do Sul, identificaram maior grau de coletivismo, baixa distância do poder entre os diferentes níveis hierárquicos, baixa aversão às incertezas e maior grau de feminilidade, com todos os participantes manifestando satisfação com a organização. Essas características culturais podem favorecer ou dificultar a adoção da Gestão por Competências, dependendo do alinhamento entre os valores organizacionais e as premissas do modelo gerencial. A pesquisa evidenciou que os servidores atribuem extrema importância a fatores como tempo para vida pessoal e familiar, oportunidades de treinamento e qualidade de vida no trabalho (Zonatto et al., 2012). Os resultados indicaram que os servidores preferem uma gestão democrática e inclusiva, com gestores que convocam a equipe para reuniões e tomam decisões de forma participativa (Zonatto et al., 2012).

## **2.2 Gestão por Competências no Setor Público Brasileiro**

No Setor Público brasileiro, a Gestão por Competências acompanhou a evolução da Administração Pública em sua trajetória do patrimonialismo ao gerencialismo, que passou a enfatizar a administração estratégica e a melhoria da qualidade dos serviços públicos (Bandeira et al., 2017). Estudos sobre cultura organizacional em universidades públicas, como os de Carvalho e Silva (2024), demonstram que essas instituições mantêm forte apego às regras, à hierarquia e à impessoalidade como forma de proteção contra o controle externo e a punição pelos órgãos de controle.

Os servidores buscam no apego à burocracia, uma forma de proteger-se dos órgãos de controle, eximindo-se de situações em que fiquem expostos ao poder de punição, evitando flexibilizar normas para não perderem o respaldo institucional, além disso, os agentes públicos supervalorizam a impessoalidade e adotam práticas que mantenham essa característica na realização de suas atribuições, com forte desaprovação à ideia de personalização dos serviços e flexibilização das normas (Carvalho & Silva, 2024).

Apesar de o Brasil encontrar-se formalmente na era gerencial da Administração Pública, a área de gestão de pessoas ainda mantém o enfoque tradicional burocrático, tornando-se

necessária mudança significativa na atuação dos gestores e governos (Cintra et al., 2017). Pesquisas sobre a percepção de servidores acerca da Gestão por Competências revelam que o tema é pouco conhecido pelos agentes públicos, e os trabalhos desenvolvidos focalizam majoritariamente o processo de mapeamento de competências à luz do Decreto nº 9.991/2019 (Bizarria et al., 2023; Oiticica & Barbosa, 2021).

Estudo realizado por Bizarria et al. (2023) sobre o desenvolvimento de servidores em universidades federais brasileiras constatou que, embora tenha ocorrido aumento nos processos de identificação das necessidades de desenvolvimento, as instituições apresentam dificuldades em evidenciar o efetivo mapeamento de competências dos servidores, especialmente na relação entre o desenvolvimento de competências e a estratégia organizacional. Os autores destacam que há dificuldades na mensuração e identificação clara do vínculo entre o desenvolvimento de competências e a estratégia organizacional nessas universidades.

O modelo de gestão baseado em competências contribui para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no setor público, orientando ações de capacitação, avaliação de desempenho e mapeamento de competências atreladas aos objetivos estratégicos (Campion et al., 2011). Estudo de Vargas e Rabêlo Neto (2024) sobre remoções por motivo de saúde no Instituto Federal do Pará revelou que a movimentação de pessoal impacta significativamente o planejamento organizacional, gerando sobrecarga de trabalho para servidores remanescentes e comprometendo as metas institucionais, destacando-se a necessidade de políticas adaptáveis e eficientes para a gestão da força de trabalho na Administração Pública, considerando a complexidade das organizações governamentais e sua importância para a sociedade (Vargas & Rabêlo Neto, 2024).

Outrossim, a pesquisa evidenciou que a falta de mecanismos eficazes para reposição rápida de servidores e a redução de desempenho dos remanescentes comprometem a qualidade dos serviços e geram adoecimento, criando um ciclo que retroalimenta novas remoções por saúde. Desse modo, de acordo com Vargas & Rabêlo Neto (2024), as doenças associadas à saúde mental, classificadas sob a categoria CID F, destacaram-se como a principal razão das solicitações de remoção no período analisado.

### **2.3 Gestão nas Universidades Federais Brasileiras: breve revisão**

O Decreto nº 9.991/2019 estabelece que as universidades federais devem modernizar seus modelos de gestão de pessoas, alinhando as demandas institucionais aos objetivos estratégicos organizacionais. Contudo, a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) nessas instituições revela-se complexa devido a peculiaridades como cultura organizacional rígida, excesso de normatização, hierarquização, patrimonialismo e restrições orçamentárias (Ribeiro, 2017; Landfeldt, 2016; Montezano et al., 2019).

Montenegro et al. (2021) destacam que esses entraves limitam o potencial de inovação nas universidades federais, contribuindo para a permanência de traços do modelo burocrático na gestão de pessoas. Pesquisas realizadas por Carvalho e Silva (2024) em universidade federal evidenciou que a burocracia é utilizada como ferramenta de proteção contra práticas reprováveis, mas também como mecanismo que engessa a administração e dificulta a inovação gerencial, de tal forma que os servidores se sentem impelidos a cumprir as normas a qualquer custo, ainda que isso signifique ignorar a principal tarefa dos administradores públicos: promover o bem-estar social por meio de serviços de qualidade.

Estudos feitos em universidades federais brasileiras mostram majoritariamente o mapeamento de competências como etapa predominante da implantação da GC. Pesquisas feitas na UFRN (Silva et al., 2018), UFT (Cardoso et al., 2018), UFPA (Nascimento et al., 2018) e UFABC (Wojslaw, 2018) evidenciam que as instituições têm avançado na identificação das

competências necessárias, mas ainda enfrentam desafios para integrar o mapeamento aos demais processos de gestão de pessoas.

Na perspectiva dos servidores, Montezano et al. (2019) identificaram dificuldades como falta de apoio dos gestores, resistência dos pares, dificuldade de sensibilização e percepção de que a GC é um modelo novo e complexo no serviço público. Bassan et al. (2020), em estudo na Universidade Federal de Santa Maria, corroboram esses achados, destacando a falta de dedicação exclusiva da equipe responsável, o grande volume de trabalho e a dúvida quanto ao apoio dos gestores como principais desafios. Os autores ressaltam que, apesar das dificuldades, há aplicação, mesmo que de maneira branda, de metodologias da GC na seleção e alocação de novos servidores.

Gomes et al. (2019) afirma que, embora haja estímulos à capacitação dos servidores, os processos de escolha para cargos de confiança ainda são influenciados por aspectos subjetivos não relacionados de maneira clara à Gestão por Competências. Além disso, para Carvalho e Silva (2024) os servidores percebem a impessoalidade como característica fundamental para o desempenho das atividades, mas também reconhecem que o apego excessivo às normas pode prejudicar o atendimento às necessidades dos usuários.

A inovação em processos administrativos, como proposta por Borella et al. (2025), surge como alternativa para superar esses desafios, mediante a aplicação de metodologias de gestão do conhecimento que institucionalizam saberes e promovem maior eficiência operacional, enfatizando que o experimento de aplicação da espiral do conhecimento pode ser considerado uma inovação no serviço público, pois gerou um fluxo formal de aquisição de bens e serviços, representando a materialização da gestão do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior (Borella et al., 2025).

Ataíde et al. (2025), sobre a moeda social digital Capiba, implementada pela Prefeitura do Recife, demonstra o potencial da inovação na gestão pública por meio da integração de tecnologia, sustentabilidade social e parcerias estratégicas. A pesquisa evidencia que a utilização de tecnologias inovadoras, como a gamificação, mostrou-se eficaz para engajar cidadãos em práticas saudáveis e socialmente benéficas, criando uma rede de interações entre a administração pública e a comunidade.

Diante desse contexto, as evidências dialogam diretamente com os desafios da Gestão por Competências nas universidades federais, uma vez que sua implementação demanda mudanças culturais, engajamento dos atores institucionais e adaptação das políticas às especificidades locais, tornando-se necessário o incentivo a parcerias interinstitucionais e o uso estratégico de tecnologias como elementos catalisadores da modernização da gestão pública, possibilitando a incorporação de práticas de inovação aberta e de gestão do conhecimento com o intuito de tornar a Gestão por Competências mais efetiva, promovendo ganhos de eficiência, maior alinhamento organizacional e geração de valor público (Ataíde et al., 2025; Borella et al., 2025).

### 3 MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como teórico-empírico, de natureza descritiva (Godoy, 1995), com a utilização de abordagem qualiquantitativa e estratégia de pesquisa do tipo estudo de caso (Yin, 2015). Conforme destacam Ataíde et al. (2025), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, estudando os fenômenos em seus cenários naturais e atribuindo importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles.

A pesquisa foi realizada em uma Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Os participantes do estudo são técnicos administrativos e gestores da universidade, atuantes em setores estratégicos como as Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas, Administração e Planejamento,



no campus sede, e setores como Compras, Contratos, Financeiro e Atendimento ao Público nos demais *campi*. Participaram do estudo 63 servidores efetivos (48 técnicos administrativos e 15 gestores), de um universo de 237 potenciais participantes, segundo dados do portal da transparência da universidade (2023). A amostragem foi não probabilística por intencionalidade, considerando que os sujeitos selecionados são essenciais para o esclarecimento do assunto em foco (Triviños, 2008; Ataíde et al., 2025).

Os questionários foram respondidos eletronicamente entre agosto e setembro de 2023, utilizando-se a Escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente). Este instrumento é amplamente utilizado em investigações sociais, consistindo em um conjunto de afirmativas sobre as quais os sujeitos emitem seu grau de concordância (Martins & Theóphilo, 2016). A elaboração do questionário considerou o objetivo do estudo e as principais teorias sobre GC, com 16 assertivas divididas em três subseções temáticas: I) Impactos e alinhamento da GC; II) Benefícios e desafios da implantação; e III) Barreiras culturais e estruturais. Um espaço para justificativas ou comentários não obrigatórios foi disponibilizado, seguindo a recomendação de pesquisas qualitativas que valorizam a atribuição de significados pelos respondentes (Ataíde et al., 2025; Caregnato & Mutti, 2006).

A análise dos dados coletados considerou a triangulação entre os dados primários (entrevistas), os dados secundários (documentos institucionais) e as contribuições evidenciadas na literatura (Vargas & Rabêlo Neto, 2024). Utilizou-se a técnica de análise temática, identificando os principais temas e padrões presentes no corpus do estudo, refletindo a realidade e suas superfícies (Braun & Clarke, 2006). A universidade objeto deste estudo está em processo de adoção da GC, conforme previsto em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2021-2025), o planejamento estratégico vigente na época em que a pesquisa foi realizada, e no PDI 2026-2030, documento em vigência atualmente, que destacam pontos ligados ao Decreto nº 9.991/2019, como as ações de capacitação, qualificação e ações relativas à concessão de afastamentos ou licenças.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção, os resultados são apresentados e discutidos à luz do referencial teórico ampliado, seguindo a abordagem de análise do discurso de caráter interpretativista, que tem seu enfoque na prática social, considerando as ideologias e hegemonia presentes à luz dos objetivos estabelecidos neste estudo (Fairclough, 2001; Ataíde et al., 2025). A Tabela 1 sintetiza as respostas das três subseções do questionário, segregadas por grupo (Gestores - G e Técnicos Administrativos - TAE).

Tabela 2: Respostas das Subseções 1, 2 e 3 em Escala *Likert*.

| Sentença                                                                                                                                             | G<br>R<br>U<br>P<br>O | Frequências brutas em cada um dos pontos da escala |        |        |        |        | Bottoom<br>Two Box | Top<br>Two<br>Box |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------------|-------------------|
|                                                                                                                                                      |                       | 1                                                  | 2      | 3      | 4      | 5      |                    |                   |
| Respostas da Subseção 1                                                                                                                              |                       |                                                    |        |        |        |        |                    |                   |
| 1) A implantação do Decreto nº 9.991/2019 trouxe impactos significativos para a Gestão por Competências na Universidade.                             | G                     | 0%                                                 | 26,67% | 40%    | 20%    | 13,33% | 6,67%              | 33,33%            |
|                                                                                                                                                      | TAE                   | 0%                                                 | 18,75% | 43,75% | 31,25% | 6,25%  | 1,75%              | 37,50%            |
| 2) A política de Gestão por Competências da Universidade produziu maior compatibilidade entre as competências dos servidores e os cargos que ocupam. | G                     | 6,67%                                              | 20%    | 33,33% | 40%    | 2,08%  | 26,67%             | 40%               |
|                                                                                                                                                      | TAE                   | 0%                                                 | 10,42% | 52,08% | 35,42% | 0%     | 10,42%             | 37,50%            |
| 3) Os <i>feedbacks</i> oferecidos pelos gestores aos membros de sua equipe tornaram-se mais precisos com a Gestão por Competências.                  | G                     | 6,67%                                              | 20%    | 40%    | 26,67% | 6,67%  | 26,67%             | 33,34%            |
|                                                                                                                                                      | TAE                   | 6,25%                                              | 18,75% | 45,83% | 25%    | 4,17%  | %<br>25            | 29,17%            |
| 4) É possível perceber que a Gestão por Competências na universidade agrega valor aos indivíduos e a organização.                                    | G                     | 6,67%                                              | 20%    | 26,67% | 40%    | 6,67%  | 26,67%             | 46,67%            |
|                                                                                                                                                      | TAE                   | 0%                                                 | 14,58% | 35,42% | 39,58% | 10,42% | 14,58%             | 50%               |
| 5) Com a Gestão por Competências as ações de treinamento, desenvolvimento e educação passam a                                                        | G                     | 6,67%                                              | 20%    | 26,67% | 40%    | 6,67%  | 26,67%             | 46,66             |
|                                                                                                                                                      | TAE                   | 0%                                                 | 14,58% | 35,42% | 39,58% | 10,42% | 14,58%             | 50%               |

|                                                           |                     |    |        |        |        |        |        |     |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| ter<br>alinhamento<br>os<br>objetivos<br>organizacionais. | maior<br>com<br>TAE | 0% | 14,58% | 35,42% | 39,58% | 10,42% | 14,58% | 50% |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|-----|

## Respostas da Subseção 2

|                                                                                                                                                                 |     |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 6) A Gestão por Competências ajuda os servidores a identificarem os rumos que deverão ser percorridos no desenvolvimento de suas carreiras profissionais.       | G   | 6,67%  | 0%     | 6,67%  | 73,33% | 13,33% | 6,67%  | 86,66% |
|                                                                                                                                                                 | TAE | 2,08%  | 2,08%  | 18,75% | 64,58% | 12,50% | 4,16%  | 77,08% |
| 7) A alta gestão da Universidade está envolvida e têm consciência da importância do exercício da Gestão por Competências.                                       | G   | 13,33% | 20%    | 26,67% | 33,33% | 6,67%  | 33,33% | 40%    |
|                                                                                                                                                                 | TAE | 4,17%  | 22,92% | 56,25% | 14,58% | 2,08%  | 27,09% | 16,66% |
| 8) A Gestão por Competências facilita o gerenciamento dos processos de mudanças organizacionais na Universidade.                                                | G   | 0%     | 13,33% | 20%    | 60%    | 6,67%  | 13,33% | 66,67% |
|                                                                                                                                                                 | TAE | %      | 8,33%  | 29,17% | 50%    | 12,50% | 8,33%  | 62,50% |
| 9) O desempenho dos gestores da Universidade, no tocante ao preparo para protagonizar o exercício da Gestão por Competências, é avaliado de forma satisfatória. | G   | 6,67%  | 33,33% | 40%    | 20%    | 0%     | 40%    | 20%    |
|                                                                                                                                                                 | TAE | 6,25%  | 18,75% | 56,25% | 18,75% | 0%     | 25%    | 18,75% |
| 10) A implantação da Gestão por Competências aumenta a eficiência, eficácia e efetividade da Universidade.                                                      | G   | 0%     | 0%     | 13,33% | 53,33% | 33,33% | 0%     | 86,66% |
|                                                                                                                                                                 | TAE | 0%     | 4,17%  | 29,17% | 45,83% | 20,83% | 4,17%  | 66,66% |

|                                                                                                                                                                                                         |                 |        |        |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 11) A implantação da Gestão por Competência traz melhorias no desempenho dos servidores públicos da Universidade.                                                                                       | <b>G</b>        | 0%     | 0%     | 13,33% | 53,33% | 33,33% | 0%     | 86,66% |
|                                                                                                                                                                                                         | <b>TAE</b>      | 0%     | 6,25%  | 27,08% | 41,67% | 25%    | 6,25%  | 66,67% |
| <b>Respostas da Subseção 3</b>                                                                                                                                                                          |                 |        |        |        |        |        |        |        |
| 12) A burocracia predominante nas organizações públicas e o contexto cultural quanto às variáveis do patrimonialismo são fatores que dificultam o exercício da Gestão por Competências da Universidade. | <b>G</b>        | 0%     | 6,67%  | 33,33% | 46,67% | 6,67%  | 6,67%  | 60%    |
|                                                                                                                                                                                                         | <b>TA<br/>E</b> | 0%     | 6,25%  | 22,92% | 37,50% | 33,33% | 6,25%  | 70,83% |
| 13) A Gestão por Competências democratizou o acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento na Universidade.                                                                                   | <b>G</b>        | 0%     | 20%    | 26,67% | 46,67% | 6,67%  | 20%    | 60%    |
|                                                                                                                                                                                                         | <b>TA<br/>E</b> | 2,08%  | 20,83% | 39,58% | 25%    | 12,50% | 22,91% | 37,50% |
| 14) A adoção da Gestão por Competências reduziu as práticas patrimonialistas e aumentou a impessoalidade na                                                                                             | <b>G</b>        | 13,33% | 26,67% | 33,33% | 20%    | 6,67%  | 40%    | 26,67% |
|                                                                                                                                                                                                         | <b>TA<br/>E</b> | 4,17%  | 18,75% | 56,25% | 14,58% | 6,25%  | 22,92% | 20,83% |

Universidade.

15) A implantação da Gestão por Competências reduziu as decisões administrativas arbitrárias em gestão de pessoas.

|           |     |     |        |        |       |        |        |
|-----------|-----|-----|--------|--------|-------|--------|--------|
| <b>G</b>  | 0%  | 20% | 46,67% | 26,67% | 6,67% | 20%    | 33,34% |
| <b>TA</b> | 2,0 | 25% | 58,33% | 12,50% | 2,08% | 27,08% | 14,58% |
| <b>E</b>  | 8%  |     |        |        |       |        |        |

16) A Gestão por Competências vincula os interesses da Universidade e dos seus servidores aos princípios do Gerencialismo.

|           |     |       |        |        |        |        |        |
|-----------|-----|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>G</b>  | 0%  | 20%   | 33,33% | 46,67% | 0%     | 20%    | 46,67% |
| <b>TA</b> | 2,0 | 8,33% | 52,08% | 27,08% | 10,42% | 10,41% | 37,50% |
| <b>E</b>  | 8%  |       |        |        |        |        |        |

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Como **Análise da Subseção 1 (Impactos e Alinhamento da GC)**: As respostas às questões 1, 2 e 3 revelam um alto grau de neutralidade (Ponto 3 da escala), especialmente entre os TAE (43,75%, 52,08% e 45,83%, respectivamente). Esse posicionamento indica que, embora a GC esteja em curso, seus impactos práticos e diretos no dia a dia dos servidores ainda não são claramente percebidos. Este achado corrobora a tese de que o modelo é pouco conhecido pelos agentes públicos, conforme apontado por Bizarria et al. (2023) e Oiticica e Barbosa (2021).

A falta de percepção sobre o alinhamento entre competências e cargos (Q2) e a melhoria nos feedbacks (Q3) sugere que a GC ainda não se traduziu em mudanças substantivas nos processos de gestão de pessoas, permanecendo, em grande medida, no plano normativo. Esse distanciamento entre a política e a prática pode ser compreendido como um sintoma da dificuldade de inovar em um ambiente onde a cultura burocrática valoriza mais o cumprimento de normas do que a eficácia gerencial (Carvalho & Silva, 2024; Vargas & Rabêlo Neto, 2024).

Por outro lado, nas questões 4 e 5, a maioria dos respondentes (Top Box de 46,67% para G e 50% para TAE) reconhece que a GC agrega valor e que as ações de capacitação estão mais alinhadas. Isso sugere que, apesar do desconhecimento sobre os mecanismos da GC, os servidores percebem um movimento positivo da universidade em direção ao desenvolvimento profissional, um aspecto fundamental para a inovação no serviço público, que depende da capacitação e do engajamento dos servidores (Ataíde et al., 2025; Borella et al., 2025).

Estudo de Ataíde et al. (2025) destaca que a utilização de tecnologias inovadoras e



mecanismos de gamificação pode engajar os cidadãos em práticas saudáveis e socialmente benéficas, criando uma rede de interações que fortalecem os laços entre a gestão pública e a comunidade, promovendo uma convivência engajada e sustentável.

**Análise da Subseção 2 (Benefícios e Desafios da Implantação):** Os resultados da questão 6 são expressivos, com 86,66% dos G e 77,08% dos TAE concordando que a GC ajuda na identificação de rumos na carreira. Este dado valida os estudos de Siqueira e Nascimento (2016) sobre o potencial da GC para integrar e orientar servidores, e de Carvalho et al. (2021), que associam as práticas de gestão de recursos humanos ao desempenho inovador das organizações. A pesquisa de Carvalho et al. (2021) demonstra que as práticas de gestão de recursos humanos com ênfase em inovação são importantes para que a organização possa se manter competitiva em um contexto cada vez mais dinâmico, envolvendo colaboradores em processos inovadores e estratégicos.

Entretanto, a questão 7 expõe uma clara divergência de percepção. Enquanto 40% dos G concordam que a alta gestão está envolvida, apenas 16,66% dos TAE compartilham dessa visão. Essa lacuna de percepção é um indicador de fragilidade no processo de implantação e ecoa as dificuldades apontadas por Montezano et al. (2019) e Bassan et al. (2020), como a falta de apoio percebido e a comunicação deficiente entre os níveis hierárquicos. A neutralidade de 56,25% dos TAE na questão 7 reforça a sensação de distanciamento da alta administração, fenômeno também identificado por Carvalho e Silva (2024) em seu estudo sobre cultura organizacional em universidade pública, onde os servidores percebem os órgãos de controle como mantenedores do enrijecimento burocrático.

A questão 9 revela uma autopercepção crítica dos gestores: 40% deles se colocam no Bottom Box, admitindo não se sentirem preparados para protagonizar a GC. Esta "desconfiança" sobre a própria capacidade de gestão é um desafio central e confirma os achados de estudos sobre inovação na gestão pública, que destacam a necessidade de capacitação e preparo dos gestores para lidar com novos modelos gerenciais (Ataide et al., 2025; Borella et al., 2025). Os TAE também demonstram insatisfação ou dúvida quanto ao preparo dos gestores, com 56,25% de neutralidade e 25% de discordância. Pesquisa de Vargas e Rabêlo Neto (2024) sobre remoções por motivo de saúde evidencia que a sobrecarga de trabalho e a falta de mecanismos eficientes para reposição de servidores comprometem as metas institucionais e a qualidade dos serviços, gerando adoecimento e, consequentemente, novas remoções.

Apesar desses desafios, as questões 10 e 11 mostram que ambos os grupos são otimistas quanto ao potencial da GC para aumentar a eficiência (86,66% dos G e 66,66% dos TAE) e melhorar o desempenho (86,66% dos G e 66,67% dos TAE), ratificando estudos que apontam os benefícios da gestão por competências para as organizações públicas (Ceribeli et al., 2017; Montezano et al., 2019). Esse otimismo pode ser visto como um capital social positivo a ser aproveitado, desde que os entraves na comunicação e na preparação de gestores sejam superados, um processo que poderia ser facilitado pela aplicação de ciclos de gestão do conhecimento, como o modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 2008; Borella et al., 2025). Borella et al. (2025) demonstram que a aplicação da espiral do conhecimento em processos de compras públicas resultou em melhoria do ambiente laboral e maior sinergia nas rotinas diárias, com os servidores compreendendo a importância de promover a gestão do conhecimento na organização.

**Análise da Subseção 3 (Barreiras Culturais e Estruturais):** A questão 12 evidencia um forte consenso: 70,83% dos TAE e 60% dos G (Top Box) concordam que a burocracia e o patrimonialismo são fatores que dificultam a GC. Este é um dos resultados mais robustos da pesquisa e dialoga diretamente com os estudos de cultura organizacional. A percepção dos servidores confirma que, apesar do discurso gerencial, a prática nas universidades ainda é fortemente impactada por uma cultura burocrática, que valoriza o controle e o cumprimento de

normas como forma de proteção contra o arbítrio e os órgãos de controle (Carvalho & Silva, 2024; Pires & Macedo, 2006).

Estudo de Carvalho e Silva (2024) revela que os servidores buscam no apego à burocracia uma forma de proteger-se dos órgãos de controle, eximindo-se de situações em que fiquem expostos ao poder de punição. A baixa aversão à incerteza, identificada por Zonatto et al. (2012) como uma característica de organizações mais abertas à inovação, parece não ser a dominante neste contexto, onde a incerteza é mitigada pelo "apego à norma".

Na questão 13, a percepção sobre a democratização do acesso à capacitação diverge: os gestores concordam (Top Box de 53,34%), enquanto os TAE mantêm-se neutros (39,58%) ou discordam (22,91%). Justificativas de um gestor destacam a importância da qualificação para "acompanhar o desenvolvimento tecnológico", enquanto um TAE reconhece que "melhorou consideravelmente, mas há que se melhorar muito mais". Essa nuance reforça a ideia de que as políticas de capacitação estão avançando (um aspecto positivo da GC), mas sua implementação ainda é percebida como desigual ou insuficiente pelos técnicos.

A GC, nesse sentido, contribui para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas ao orientar ações de capacitação, como afirmam Campion et al. (2011). Estudo de Ataíde et al. (2025) sobre a moeda Capiba demonstra que a inovação na gestão pública, quando apoiada em parcerias estratégicas e na participação social, pode promover equidade e democratizar o sistema decisório.

As questões 14, 15 e 16 aprofundam a tensão entre o novo e o velho na gestão pública. A neutralidade predomina, mas o Bottom Box expressivo na Q14 para os gestores (40%) e a baixa concordância na Q15 (apenas 14,58% dos TAE concordam que a GC reduziu decisões arbitrárias) indicam ceticismo quanto à capacidade da GC, por si só, de transformar práticas enraizadas. As justificativas mencionam que "o modelo gerencial precisa ser trabalhado muito no âmbito da administração pública como um todo" e que "ainda temos uma Administração Pública muito engessada".

Essas falas refletem a conclusão de Cintra et al. (2017) e Silva et al. (2013) de que, apesar de estarmos na era gerencial, a gestão de pessoas ainda opera com um enfoque tradicional e burocrático. A mudança não é automática e exige uma intervenção deliberada na cultura organizacional. Estudo de Borella et al. (2025) demonstra que a aplicação de metodologias de gestão do conhecimento pode ser considerada uma inovação no serviço público, gerando fluxos formalizados e manuais que materializam a gestão do conhecimento e promovem maior eficiência operacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou analisar a Gestão por Competências em uma universidade federal sob a perspectiva de seus técnicos administrativos e gestores, integrando ao debate as contribuições de estudos recentes sobre inovação, gestão do conhecimento e cultura organizacional no setor público.

Conclui-se que a instituição estudada, a exemplo da maioria das universidades federais brasileiras, enfrenta um processo de implantação da GC complexo e ainda incipiente. A pesquisa confirmou a hipótese inicial de que, na visão dos servidores, a universidade avançou no fomento à capacitação técnica, mas carece de um desenvolvimento mais profundo para a implantação integral da GC. Os resultados revelam um paradoxo: os servidores reconhecem o potencial da GC para agregar valor, melhorar o desempenho e orientar carreiras (Subseção 2), mas, ao mesmo tempo, demonstram pouco conhecimento sobre seus mecanismos e desconfiam da efetividade de sua implementação, em grande parte devido às barreiras culturais e estruturais do ambiente público (Subseções 1 e 3).

A principal contribuição deste estudo reside em demonstrar, empiricamente, como a



tensão entre o modelo de gestão burocrático e o gerencial se manifesta na percepção dos atores responsáveis pela implementação de uma política de GC. A cultura do apego às normas, identificada emerge como um dos principais obstáculos, juntamente com a falta de preparo percebida pelos próprios gestores e a lacuna de comunicação entre a alta administração e os técnicos. A ausência de uma Gestão do Conhecimento estruturada agrava esses problemas, permitindo que o conhecimento tácito se perca e que as inovações não se consolidem.

As contribuições gerenciais apontam para a necessidade de ir além do mapeamento de competências e da oferta de cursos, tornando-se necessário o investimento em um programa de desenvolvimento de gestores que os prepare para o novo papel de agentes públicos, e em estratégias de comunicação que aproximem a alta gestão dos demais servidores. A universidade precisa estruturar seu setor de gestão de pessoas para estabelecer todas as premissas da GC, incluindo suporte tecnológico adequado e, sobretudo, ações que visem a transformação cultural, como a criação de espaços de socialização e externalização do conhecimento.

As limitações do estudo estão relacionadas à sua natureza qualitativa e ao fato de ter sido realizado em apenas uma organização, o que impede generalizações. A amostra, embora significativa para um estudo de caso, não permite inferências estatísticas para toda a Administração Pública, uma vez que diferentes contextos institucionais apresentam variações significativas em termos de práticas de gestão e dinâmicas de pessoal.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas comparativas entre diferentes universidades e a aplicação de metodologias quantitativas com amostras maiores. Sugere-se, ainda, investigar a fundo o fenômeno da resistência cultural, utilizando referenciais teóricos da antropologia organizacional, e explorar como práticas de gestão do conhecimento podem ser sistematicamente integradas aos processos de GC para acelerar a transição para um modelo de gestão mais inovador e eficaz.

## REFERÊNCIAS

Agune, R., et al. (2014). *Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo*. Em R. Agune et al. (Org.), *Gestão do conhecimento e inovação em governo* (p. 167). Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Ataide, L. C. de M., Alves, A. E. de B., Aleixo, A. C. de L., & Severo, E. A. (2025). É possível inovar na gestão pública? O caso da moeda social digital Capiba. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, 19(2), 33-46.

Bandeira, E. L., de Arruda, H. R., de Aquino Cabral, A. C., & dos Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86-103.

Bassan, F. V., Battistella, L. F., & Kocourek, S. (2020). Gestão por competências: análise da implementação na Universidade Federal de Santa Maria. *Research, Society and Development*, 9(10), e139108124-e139108124.

Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management: Systems and Processes*. Routledge.

Beeck, S. O., & Hondeghe, A. (2010). Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future. *OECD*.

Bizarria, F. P. A.; Oliveira, B. G.; Oliveira, M. S.; Barbosa, F. L. S. (2023). Desenvolvimento de Servidores Públicos em Universidades Federais Brasileiras – Considerações na Direção da Gestão por Competências. *XXVII Seminário de Administração - SemeAd*.

Borella, L., Coutinho, C. A., Riedo, I. G., Bernardo, L. V. M., & Dias, E. de O. (2025). Compartilhando conhecimento nas aquisições de bens e contratações de serviços comuns

utilizando o modelo de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, 19(2), 113-122.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41, 8-15.

Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Puentes-Palacios, K., & Laros, J. A (2012). Relação entre aprendizagem, contexto e competência: um estudo multinível. *Brazilian Administration Review*, 9(1), 1-22.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101.

Burigo, E. M., & Tosta, K. (2017). Fatores que interferem no desempenho dos servidores ocupantes do cargo de administrador da UFSC durante o estágio probatório. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(2), 291-315.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.

Cardoso, M. N. Q. B.; Dantas, E. B.; Lima, E. M.; Carneiro; K. L. A.; Lopes, S. P. (2018). Gestão Por Competência: A Experiência do Processo de Implantação da Universidade Federal do Tocantins (UFT). In *Formação no Contexto da Gestão por Competências. Forge Andifes*.

Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 15, 679-684.

Carvalho, N. da S., Lima, F. V. R., Santos Filha, A. L. dos, & Oliveira, J. F. de S. R. (2021). Indicadores bibliométricos da produção científica sobre gestão de recursos humanos com foco em inovação. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, 15(2), 142-154.

Carvalho, R. A. de, & Silva, N. G. A. (2024). Cultura organizacional e modelos de gestão: entre o foco no cidadão e o cumprimento de normas. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, 18(2), 72-83.

Ceribeli, H. B., Maciel, G. N., & Guilarducci, C. A. (2017). Competency management in Brazil: a multi-case study. *REUNA*.

Cintra, L. P., Barbosa, J., Barbosa, A. C. Q., & Franco, D. (2017). recursos humanos, competências e desempenho:(im) possível articulação em fundação de Minas Gerais. *Revista de Administração FACES Journal*.

Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. (2019). Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional... Brasília, DF.

Dutra, J. S. (2016). *Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas* (2ª ed). São Paulo: Atlas.

Fairclough, N. (2003). *Analizando o discurso* (Vol. 270). Routledge.

Genari, D., Ibrahim, C. V. D., & Ibrahim, G. F. (2017). A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. *Holos*, 5, 313-328.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 57-63.

Gomes, A. K. P., Barbosa, M. A. C., & Cassundé, F. R. (2019). *A gestão por competências, profissionalização e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano*.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Portugal: Sílabo.

Landfeldt, I. M. P. (2016). *Gestão por competências em universidades públicas federais: análise de modelos, aspectos que influenciam sua adoção e respectivos impactos*. (Dissertação de Mestrado). UFG.

Martins, G. A.; Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

McClelland, D. (1993). *The Concept of Competence: Introduction*. In *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Montenegro, A. D. V., Pinho, A. P. M., Tupinambá, A. C. R., & Feitosa, R. L. (2021). É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 761-776.

Montezano, L., Petry, I. S., & Ramos, K. H. C. (2019). Benefícios da gestão por competências em organizações públicas federais. *Seminários em Administração*.

Nascimento, C. R.; Matos, L. M.; Chagas, R. A. (2018). Mapeamento de Competências da Universidade Federal do Pará (UFPA): 3º Ciclo de Desenvolvimento. In *Formação no Contexto da Gestão por Competências. Forge Andifes*.

Nonaka, I. e Takeuchi, H. (2008). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica do conhecimento* (19ª ed.). Elsevier.

Oiticica, T. P. P. M., & Barbosa, M. A. C. (2021). Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(2), 147-160.

Oliveira, Luciano (2017). *Gestão de Pessoas aplicada ao Setor Público*. Sagah.

Pires, J. C. D. S.; Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-105.

Ribeiro, M. C. (2017). A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. *Revista Internacional de Educação Superior – Riesup*, 3(2), 357-378.

Silva, B. L. B. da; Alves, J. S. C.; Santos, R. A. (2018). Mapeamento de Competências Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Método, Resultados e Produtos. In *Formação no Contexto da Gestão por Competências. Forge Andifes*.

Silva, F. M., de Mello, S. P. T., & Torres, I. A. C. (2013). O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. \**Revista de Administração da UFSM*, 6(4), 685-693\*.

Siqueira, W. M., & do Nascimento, D. C. (2016). Gestão por competências: desafios encontrados por uma instituição pública de Petrolina durante o processo de implementação. *ID on line. Revista de psicologia*, 10(31), 43-62.

Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais* (16ª reimpressão). Atlas.

Vargas, K., & Rabêlo Neto, A. (2024). Impactos das remoções por motivo de saúde no planejamento organizacional do IFPA: desafios e perspectivas para a gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, 18(2), 2-21.

Vilas Boas, A. A.; Andrade, R. O. B. (2019). *Gestão estratégica de pessoas*. Elsevier.

Vizioli, M. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Wojslaw, M. B. (2018). Estruturação Organizacional por Competências na UFBAC e seus Respectivos Desdobramentos. In *Formação no Contexto da Gestão por Competências. Forge Andifes*.

Yin, Robert K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zonatto, V. C. S., Machado, D. D. P. N., Lourensi, A., & Bogoni, N. M. (2012). Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso sob as perspectivas propostas por Hofstede (1991). *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 1(1), 1-24.

---

### **Autoria:**

Napie Galve Araujo Silva - [napiegalve@yahoo.com.br](mailto:napiegalve@yahoo.com.br)

Leonel Ritchie de Souza Moura - [leonel.moura@ufersa.edu.br](mailto:leonel.moura@ufersa.edu.br)

Talita de Oliveira e Souza - [talita.souza@ufersa.edu.br](mailto:talita.souza@ufersa.edu.br)