

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE LUZIÂNIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO, EDUCAÇÃO  
E TECNOLOGIAS (PPGGET)**

**MURILO MARQUES COSTA**

**DIAGNÓSTICO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS POR MEIO DA  
METODOLOGIA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL DISC PROFILER: estudo da  
gestão estratégica por competências**

**LUZIÂNIA – GO  
2023**

**MURILO MARQUES COSTA**

**DIAGNÓSTICO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS POR MEIO DA  
METODOLOGIA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL DISC PROFILER: estudo da  
gestão estratégica por competências**

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre ao Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Gestão, Educação e Tecnologias (PPGGET) da Universidade Estadual de Goiás – Unidade Universitária de Luziânia, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. Roseli Vieira Pires.

**LUZIÂNIA - GO  
2023**

C837d Costa, Murilo Marques

O desenvolvimento de gestores universitários por meio da metodologia de análise comportamental disc profiler: estudo da gestão estratégica por competências. / Murilo Marques Costa. – Luziânia, 2023.

100 f.

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Goiás (UEG) – Unidade Universitária de Luziânia como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias.

Orientador: Roseli Vieira Pires

1. Gestão por competências. 2. Perfil comportamental. 3. Gestão universitária. I. Pires, Roseli Vieira. II. Título.

CDU 378.4:005



## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL (BDTD/UEG)

Na qualidade de titular dos direitos de autor / autora, autorizo a Universidade Estadual de Goiás a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UEG), regulamentada pela Resolução, **CsA n.1087/2019** sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a **Lei nº 9610/98**, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data. Estando ciente que o conteúdo disponibilizado é de inteira responsabilidade do autor / autora.

### Dados do autor (a)

Nome Completo: Murilo Marques Costa

E-mail: murilo\_mcosta@hotmail.com

### Dados do trabalho

Título: DIAGNÓSTICO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS POR MEIO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL DISC PROFILER: estudo da gestão estratégica por competências

### Tipo

( ) Tese ( x ) Dissertação ( ) Dissertação e Produto Técnico Tecnológico (PTT) ( ) Tese e Produto Técnico Tecnológico (PTT)

Curso/Programa \_\_\_\_\_

### Concorda com a liberação do documento:

[ x ] SIM

[ ] NÃO

### Assinalar justificativa para o caso de impedimento e não liberação do documento:

- [ ] Solicitação de registro de patente;
- [ ] Submissão de artigo em revista científica;
- [ ] Publicação como capítulo de livro;
- [ ] Publicação da dissertação/tese em livro.

Período de embargo é de **um ano** a partir da data de defesa, prorrogável por mais um ano.

Em caso de não autorização, o período de embargo será de **até um ano** a partir da data de defesa, caso haja necessidade de exceder o prazo, deverá ser apresentado formulário de solicitação para extensão de prazo para publicação devidamente justificado, junto à coordenação do curso.

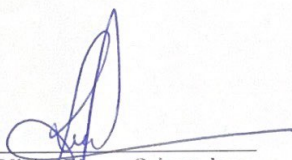


MURILO MARQUES COSTA

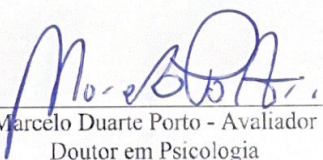
**O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS POR MEIO DA  
METODOLOGIA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL DISC PROFILER: estudo da  
gestão estratégica por competências**

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre ao Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Gestão, Educação e Tecnologias (PPGET) da Universidade Estadual de Goiás – Unidade Universitária de Luziânia, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. Roseli Vieira Pires.

Aprovado em 20 de OUTUBRO, de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:



Roseli Vieira Pires - Orientadora  
Doutora em Psicologia  
Universidade Estadual de Goiás



Marcelo Duarte Porto - Avaliador  
Doutor em Psicologia  
Universidade Estadual de Goiás



Marcos de Moraes Sousa - Avaliador  
Doutor em Administração  
Instituto Federal Goiano

LUZIÂNIA - GO  
2023

A Deus toda honra e glória pela força e proteção que me foi dada. Aos meus pais pela companhia e apoio de sempre. Aos poucos e necessários amigos o meu muito obrigado pela insistência.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela força prometida em Josué 1:9 “Não foi isso que eu ordenei? Seja forte e corajoso! Não tenha medo, nem fique assustado, porque o Senhor, seu Deus, estará com você por onde quer que você andar.” e entregue em todos os dias e momentos para que continuasse. Aos meus pais, companheiros de viagens que se tornaram em diversão, o meu amor incondicional e gratidão eterna. Aos meus amigos, os fiéis de sempre em insistência e apoio, o meu muito obrigado.

A minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Roseli Vieira Pires gratidão pelo comprometimento e dedicação a mim dada para que este trabalho culminasse em êxito. Aos meus colegas de classe, e porque não dizer parceiros de curta, ao menos até agora, vida científica.

A minha sincera gratidão.



A Semelhança dos rostos dos quatro era como o rosto de homem, e todos os quatro tinham o rosto de um leão do lado direito, e do lado esquerdo todos os quatro tinham o rosto de um boi no lado deixado; e todos os quatro também tinham o rosto de uma águia. (EZEQUIEL, 1:10)

## RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm se valido de novas modelagens de gestão com vistas a garantir uma boa entrega de serviços, de qualidade, aos cidadãos. A Gestão por Competências (GC), a partir de previsão em legislação aplicada do (PNDP) Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, é uma ferramenta que veio a ser utilizada como estratégia das organizações, dessa forma como utilizar os indicadores da Análise de Perfil DISC Profiler para o desenvolvimento das competências e habilidades desses indivíduos? Existe pouca produção científica acerca da GC, principalmente em Universidades, contudo a necessidade é iminente, com, inclusive, definições legais pelo Governo Federal, mesmo que tenha certas dúvidas ainda sobre o processo em seu caráter prático. Este estudo tem por objetivo demonstrar a evidenciação, a partir da Análise de Perfil Comportamental DISC *Profiler* das competências e habilidades, e parametrização de critérios para o aproveitamento da qualificação dos gestores universitários. Trata-se de um estudo de caso simples, realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória com a aplicação de Análise de Perfil Comportamental DISC *Profiler* em gestores de um Instituto Federal na cidade de Ceres/GO no ano de 2023. Ademais uma verificação e comparação das competências e habilidades verificadas nos relatórios das análises comportamentais. Definições de competências são diversas e estão bastante aliadas a qualificações e habilidades dos indivíduos. A partir de uma melhor valorização do capital humano pelas organizações a evolução da teoria do comportamento humano vem a calhar com um apoio para a estratégia de planejamento e possível implantação.

**Palavras-chave:** Gestão por competências; Habilidades; Perfil Comportamental; Universidade.

## ABSTRACT

Higher Education Institutions (HEIs) have used new management models to ensure good delivery of quality services to citizens. Competences Management (CM), based on provisions in applied legislation of the (NPDP) National People Development Plan, is a tool that has come to be used as a strategy for organizations, as well as using the DISC Profiler Analysis indicators. Profiler for the development of these individuals' skills and abilities? There is little scientific production about CM, mainly in universities, however the need is imminent, with legal definitions by the Federal Government, even if there are still certain doubts about the process in its practical nature. This study aims to demonstrate the disclosure, based on the DISC Profiler Behavioral Profiler Analysis, of competencies and skills, and parameterization of criteria for taking advantage of the qualifications of university managers. This is a simple case study, carried out through qualitative, applied and exploratory research with the application of DISC Profiler Behavioral Profile Analysis in managers of a Federal Institute in the city of Ceres/GO in the year 2023. In addition, a verification and comparison of skills and abilities verified in behavioral analysis reports. Definitions of competencies are diverse and are closely linked to individuals' qualifications and abilities. From a better appreciation of human capital by organizations, the evolution of the theory of human behavior comes in handy with support for the planning strategy and possible implementation.

**Key words:** Behavioral Profile; Management by competences; Skills; University.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Proposta da Gestão por Competências em dez etapas .....	29
Figura 2 - Fluxograma de Seleção de Estudos .....	30
Figura 3 - Exemplo de Gráfico de Análise de Competências.....	43
Figura 4 - Exemplo de Gráfico de Análise de Habilidades .....	44
Figura 5 - Régua de níveis aplicáveis ao Gráfico de Competências e ao Gráfico de Habilidades (talentos).....	47
Figura 6 - Gráfico de Competências Participante 1.....	48
Figura 7 - Gráfico de Competências Participante 2.....	49
Figura 8 - Gráfico de Competências Participante 3.....	50
Figura 9 - Gráfico de Competências Participante 4.....	51
Figura 10 - Gráfico de Competências Participante 5.....	52
Figura 11 - Gráfico de Competências Participante 6.....	52
Figura 12 - Gráfico de Competências Participante 7.....	53
Figura 13 - Gráfico de Competências Participante 8.....	54
Figura 14 - Gráfico contendo a média das competências de todos os participantes .....	55
Figura 15 - Gráfico de Habilidades (talentos) Participantes 1, 3, 4 e 6.....	58
Figura 16 - Gráfico de Habilidades (talentos) Participantes 2, 5, 7 e 8.....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Competências a partir de diferentes autores .....	23
Quadro 2 - Motivos de implantação da Gestão por Competências (Organizações pesquisadas) .....	27
Quadro 3 - Classificação dos Estudos a partir do título, autor e periódico .....	31
Quadro 4 - Classificação dos Estudos a partir do objetivo e da metodologia .....	32
Quadro 5 - Principais conclusões dos estudos verificados .....	35
Quadro 6 - Local de busca e descritores com base nos operadores booleanos .....	44
Quadro 7 - Legenda dos níveis aplicáveis ao Gráfico de Competências e ao Gráfico de Habilidades .....	55
Quadro 8 - Matriz de Níveis do Gráfico de Competências dos participantes 1 a 8.....	56
Quadro 9 - Matriz de Níveis do Gráfico de Habilidades (Talentos) dos participantes 1 a 8....	60
Quadro 10 - Inter-relação dos comportamentos e qualidades da liderança a partir da pesquisa documental .....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	15
2.2 ANÁLISE DE PERFIL COMPORTAMENTAL.....	16
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS (GEP) .....	19
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	22
2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (METODOLOGIA DO ESTADO DA ARTE).....	30
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1 DESENHO DO ESTUDO .....	39
3.2 ASPECTOS ÉTICOS .....	39
3.3 RISCOS .....	40
3.4 BENEFÍCIOS .....	40
3.5 COLETA DE DADOS .....	40
3.6 POPULAÇÃO DO ESTUDO.....	41
3.7 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	42
3.7.1 Gráfico de Análise de Competências.....	42
3.7.2 Gráfico de Perfil Profissional (talentos) .....	43
3.8 O ESTADO DA ARTE (GESTÃO POR COMPETÊNCIAS) .....	44
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
4.1 MENSURAÇÃO DE NÍVEIS.....	46
4.2 GRÁFICO DE COMPETÊNCIAS.....	47
4.3 GRÁFICO DE HABILIDADES (TALENTOS).....	58
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>61</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO A – Questionário Análise Comportamental DISC <i>Profiler</i> (parte 1 de 2) .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO B - Questionário Análise Comportamental DISC <i>Profiler</i> (parte 2 de 2) .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior Brasileiras, deparando-se com o aumento das ofertas à população de cursos superiores, e ainda tendo como notório a subida da concorrência, valem-se de ideias e modelo de gestão de modo a ser um definidor de destaque no mercado.

As políticas públicas voltadas para a educação superior, no que tange à avaliação, regulação e supervisão envolvem predominantemente as IES privadas. Em despeito às preocupações com demandas de ensino, pesquisa e extensão, que fazem parte do contexto das avaliações pelo órgão superior, inclusive, há o cuidado ainda com a redução de custos e aumento de lucros.

Essa lacuna, entre técnico-científico e sustentabilidade financeira, gera a necessidade de criação de um modelo de gestão de pessoas que atribua a cada indivíduo a sua correta função e cargo, e a Gestão por Competências (GC) que vem a suprir essa carência, com o correto direcionamento e aproveitamento dos talentos a partir de um diagnóstico bem realizado, fato este previsto, também, na preocupação do Governo Federal pela emissão do decreto 9.991/2019.

A formação de profissionais que ocupam cargos de gestão em universidades, visto sua preocupação técnico-científica, não leva em consideração uma visão abrangente e sistêmica da instituição. Pode-se compreender uma, certa, deficiência nesta formação, com indivíduos voltados apenas para sua área de atuação no trabalho, e com pouco conhecimento de outras áreas (diretas ou indiretamente ligadas a sua). Além disso dotados de visões imediatistas e bastante específicas, e sem a preocupação com um desenvolvimento sustentável.

O Governo Federal do Brasil reconheceu a necessidade de ajustamento da gestão de pessoas nas Universidades Federais valendo-se de modelos de gestão por competências. Definido por meio do Decreto 9.991/2019, a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP), em seu art. 3º, §3º cita que “considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”.

A gestão por competências permite que a gestão da universidade seja mais adequada e eficaz às suas próprias necessidades. Procedimentos para identificação de competências, baseando-se em métodos científicos e confiáveis são a chave para se obter informações relevantes para se descrever as capacidades próprias.

Indivíduos mais responsáveis, atuantes na sociedade em que estão inseridos, com uma visão ampla, preocupando-se com uma ideia socioeconômica sustentável, poderão, certamente,

promover um ambiente de trabalho com uma qualidade de vida melhor, e por consequência uma sociedade melhor, com uma automotivação nessa busca de melhoria contínua e ainda uma autogestão da sua vida profissional.

Analisar a GC no contexto docente das IES se torna um grande desafio, visto ter que conciliar perspectivas governamentais, empresariais e educacionais. A atual formação se importa apenas com a qualificação da mão-de-obra, quase sempre técnica, indicando a necessidade de um desenvolvimento das competências dentro das universidades, tanto individual quanto em grupo. A situação que os gestores se deparam é de uma incerteza de indicadores, visto a subjetividade na mensuração de competências.

Há a ferramenta *DISC Profiler* que, é usada para fazer uma análise comportamental que leva em consideração quatro fatores: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, indicando qual é a inclinação do participante em relação ao seu ambiente e comportamento. Além do destaque ao perfil comportamental há o apontamento, por meio de relatório técnico emitido pelo algoritmo, de habilidades e competências individuais.

A Análise de Perfil Comportamental *DISC profiler*, já validada com um nível de confiança de cerca de 98% traz a mensuração de indicadores de competências e habilidades. Como utilizar os indicadores da Análise de Perfil *DISC Profiler* para o desenvolvimento das competências e habilidades desses indivíduos?

Os pontos positivos do desenvolvimento das pessoas - os colaboradores de uma organização - sua evolução pessoal dentro de uma sociedade e crescimento profissional proporcionam novas competências (ou a melhoria de algumas existentes) para que estes mesmos indivíduos venham a ser percursores de uma boa sustentação, fator este buscado em vários modelos de gestão.

A pesquisa tem por objetivo geral demonstrar a evidenciação, a partir da Análise de Perfil Comportamental *DISC Profiler* das competências e habilidades, e parametrização de critérios para o aproveitamento da qualificação dos gestores universitários. Ainda como objetivos específicos: compreender a Teoria da Análise Comportamental *DISC Profiler*; explorar a GC; verificar os cargos de gestão da Instituição de Ensino; aplicar Análises Comportamentais *DISC* nos cargos de gestão; analisar os itens dos Relatórios de Análises Comportamentais; e comparar as competências e habilidades dos gestores.

A produção científica e acadêmica acerca do desenvolvimento de modelos de gestão por competências ainda é baixa, sugerindo, inclusive, maiores investigações dos fatos e razões que podem ser impeditivos, e se tornar até barreiras para a implantação de tal processo numa instituição de ensino superior.



Na seção dois, são apresentados os fundamentos e principais elementos teóricos que orientam esta pesquisa. São abordados, em uma visão geral, os aspectos evolutivos e conceituais dos temas: análise comportamental DISC, gestão estratégica de pessoas e gestão por competências. No tema a análise comportamental DISC demonstra-se fatos e estudos relevantes sobre o assunto (Marston, 2016; Daychoum, 2018; Juliao, 2020; Cabral; Rosa, 2021.).

No tema gestão estratégica de pessoas discorre-se com base em autores e obras relevantes acerca do contexto (Schuler, 1992; Juliao, 2020; Olegário; Vitorino, 2022.). Já no que tange à gestão por competências é abordado por meio do estado da arte amparado nos estudos de: Souza e Vasconcelos, 2020; Paes *et al.*, 2019; Miranda, 2017; Ferreira, 2018; Landim, 2017; Lopes, 2018; Sousa, 2018; Kriiger, *et al.*, 2018; Albuquerque, 2018; Tocantins, 2018; Lourenço, 2018; Ramos, 2018.

Em complementação à discussão acrescenta-se relevantes contribuições de Skorková, 2016; Landfeldt e Odelius, 2017; Montezano, 2019; Montezano *et al.*, 2019, que trazem estudos semelhantes sobre o contexto em questão.

Na seção três apresenta-se a metodologia proposta para o estudo. Em busca do alcance dos objetivos propostos por essa pesquisa, lança-se mão de um estudo de caso simples com a verificação de análises comportamentais realizadas por meio da metodologia DISC *Profiler*. O instrumento trata-se de duas perguntas de múltipla escolha as quais os participantes responderão, individualmente, resultando em relatórios gráficos e textuais para o comparativo.

Na seção quatro são apresentados os gráficos de competências e habilidades a partir da análise de perfil comportamental de cada participante bem como a composição de matriz de análise segundo o nível que cada pesquisado alcança. Por fim na seção de discussão, cinco, têm-se a contribuição de estudos e obras diversas sobre o tema em questão em matéria de aplicação pública iniciando com a legislação aplicável.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional é o estudo das ações das pessoas dentro das organizações e como esse comportamento pode influenciar o desempenho da empresa. Vem para verificar a relação entre os indivíduos e a instituição, e “ênfatiza-se o comportamento referente a tarefas, absenteísmo, trabalho, produtividade, rotatividade, desempenho e administração” (Resende, 2021, p.28).

Com peculiaridades e diferenças, os indivíduos possuem características que podem convergir ou divergir dos objetivos organizacionais, ou mesmo de uma necessidade pontual da organização ou de um departamento.

Há quem trabalhe melhor e seja mais produtivo sob pressão, enquanto outros preferem fazer tudo antecipadamente e com calma. Ao mesmo tempo, existem pessoas que reagem muito mal a feedbacks e/ou têm pouca inteligência emocional para lidar com críticas. Para cada perfil encontrado, é preciso saber trabalhar para extrair seu potencial máximo (Half, 2019).

Para se destacar e ser possível acessar o potencial de cada colaborador é indispensável conhecê-lo de fato. As características comportamentais do indivíduo podem ser mapeadas de modo a concluir o seu perfil técnico, e isso é de extrema importância e relevância para as organizações. Há de se destacar o profundo desconhecimento das pessoas sobre o seu perfil comportamental, o que pode ser impeditivo para o desenvolvimento pessoal e profissional (Velooso, 2013).

Além das organizações, propriamente ditas, não conhecerem o comportamento dos empregados, há também casos de ausência de autoconhecimento, quando as pessoas não têm acesso e ciência a informações de habilidade e competências que possuem.

A avaliação do perfil comportamental trará consideráveis informações sobre os fatores que influenciam e modelam o comportamento, tornando-se importante ferramenta na observação do perfil profissional, do estilo de liderança, entre outros. Ter o conhecimento de como uma pessoa funciona possibilitará entender o que influencia seu comportamento e proporcionar-lhe ferramentas para desenvolvimento pessoal e profissional (Matos, 2019, p.17).

O quantitativo de informações e indicadores que podem ser conseguidos a partir da análise comportamental (AC) supera as expectativas. A consideração do perfil comportamental (PC) é bastante abrangente e pode chegar a considerar diversas formas de influência, haja vista que “existe uma relação intrínseca de mudanças e transformações entre os indivíduos e o que

há ao seu redor, desenvolvendo um fluxo de troca mútua que pode ser observado e esclarecido por meio de uma análise comportamental” (Silva, 2020, p.17).

A Avaliação do Perfil Comportamental vem como ferramenta importante de modo a servir para a gestão do capital intelectual, bem como a possível retenção e reconhecimento de talentos. O conhecimento dos perfis e competências individuais pode, ainda, melhorar relação entre empresa e empregado, como também a identificação dos potenciais (ainda se tratando dos empregados) e fatores que precisarão ser desenvolvidos na construção e crescimento de sua carreira profissional (Veloso, 2013).

Mesmo com tamanha evolução tecnológica, que a globalização trouxe, o capital intelectual humano não deve ser deixado de lado ou mesmo como um coadjuvante bem escondido. O devido acompanhamento e desenvolvimento, por meio da gestão, está inserido no ganho de crescimento e melhora de toda organização.

Apesar dos altos ganhos advindos com modernização e a tecnologia e, por mais inovadores que sejam esses processos, quem continua merecendo um lugar de destaque dentro das organizações são as pessoas, com suas capacidades de pensar, criar, inovar e em fazer com que tudo isso funcione. Portanto, fazer gestão de pessoas, é cuidar de seus talentos para que contribuam com o crescimento da organização, trilhando o caminho para sucesso (Juliao, p. 8, 2020).

O capital intelectual humano não é, e não tende a ser, algo que deve ser substituído pela tecnologia. Ele possui uma centelha divina em sua inteligência<sup>1</sup> ou mesmo uma peculiaridade que o torna ainda mais importante e de extrema relevância para as organizações.

## 2.2 ANÁLISE DE PERFIL COMPORTAMENTAL

A Análise de Perfil Comportamental possui perspectivas de origens que remontam a época anterior a Cristo. As ideias, teorias e estudos que a sustentaram podem ser destacadas ao longo dos anos mundo afora, iniciando pela mitologia grega na atribuição dos quatro elementos.

Os quatro elementos básicos da natureza, fogo, água terra e ar, são responsáveis por influenciar o comportamento das pessoas, atribuição dada pelos gregos (Di Mare, 2002). A observação dessa qualidade do ser humano em quatro diferentes formas retrocede mais ainda no tempo aos escritos bíblicos.

Hipócrates, por sua vez, em meados de 370 a.C. propôs que o temperamento humano é determinado pelo equilíbrio dos quatro fluidos corpóreos essenciais: “se o sangue predomina,

---

<sup>1</sup> Expressão atribuída ao autor brasileiro Ariano Vilar Suassuna em palestra presencial no Tribunal Superior do Trabalho no ano de 2012. [https://www.youtube.com/watch?v=-f69eE\\_J7Jc](https://www.youtube.com/watch?v=-f69eE_J7Jc)

somos alegres de temperamento; se a nossa bile negra, somos sombrios de temperamento; se a nossa bile amarela, somos entusiásticos de temperamento; e se o nosso fleuma, somos calmos de temperamento” (De Marco, 2007, p.11).

Apesar da moderna ciência já ter chegado a descartar a influência dessas filosofias antigas, os quatro fluidos e os seus quatro temperamentos correspondentes, sugeriram padrões universais balizadores da medicina grega e romana, de onde acredita-se a existência dos conceitos: colérico, sanguíneo, fleumático e melancólico como tendências comportamentais (De Marco, 2007).

Mesmo com ideias que não parecem se assemelhar, de um lado algo mais mítico e regado à mitologia grega, de outro espiritual e cristão vindo da Bíblia e por fim o físico humano relacionado aos fluidos corporais.

Mais adiante, Paracelsus, um médico do século XVI, criou a sua própria mitologia do temperamento, caracterizando as pessoas com quatro espíritos: as mutáveis "Salamandras", os industriais "Gnomos", as inspiradoras "Ninfas", e os curiosos "Silfos". Durante muito tempo esta premissa foi utilizada e desenvolvida, quando posteriormente, foi estudada por Carl Gustav Jung, médico e psiquiatra suíço, os traços de personalidade, mencionando a classificação dos indivíduos nos tipos: Produtor, Sensitivo, Intuitivo e Analítico (Rizzi, 2012).

Já no início dos anos 20, através de pesquisas, que incluíam instrumentos estatísticos, o Psicólogo norte-americano William Moulton Marston construiu o modelo DISC, que são as iniciais de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, metodologia essa ainda utilizada pelo sistema *profiler* (Marston, 2016)

Em 1956, tendo como base teórica as pesquisas de Marston, - o ser humano possui um conjunto de características, porém, em intensidades diferentes – Walter Clarke desenvolveu seu teste para o mapeamento de perfil comportamental. No início era um teste com 81 adjetivos usados para descrever uma pessoa. Esse teste mais tarde foi sintetizado para 24 adjetivos por John Cleaver e ficou conhecido pelas siglas DISC. Ao longo dos anos esse teste de avaliação de perfil pessoal vem sendo aprimorado, porém, os créditos são dados a pesquisa desenvolvida por William Moulton Marston (Juliao, 2020, p. 14).

A metodologia exposta no livro “As Emoções das Pessoas Normais” veio para compreender as emoções recorrentes do ser humano comum, e não de distúrbios mentais ou outras psicopatologias (Vieira; Silva, 2018). Sua pesquisa contribuiu para o aprofundamento no entendimento do comportamento humano bem como a definição de seus estilos, os mesmo que são, ainda hoje, utilizados por análises comportamentais já sustentadas por meio de algoritmos devidamente testados e estatisticamente comprovados.

Na teoria DISC surge o aprofundamento sobre os estilos comportamentais, inclusive na combinação destes. “Conforme identificado nos estudos de Marston, esses diferentes estilos de comportamento, se encaixam dentro de cada um dos fatores DISC, podendo as vezes se encaixarem em até três fatores diferentes” (Juliao, 2020, p. 15).

Por sua grande abrangência e confiabilidade a teoria DISC demonstra a sua conotação de individualidade do ser humanos valendo-se da combinação de estilos, dois ou três ou ainda num estilo único, quando se tem a predominância de apenas um.

A Metodologia DISC (dominância, influência, estabilidade e conformidade) é um moderno sistema de identificação e análise de perfil comportamental, através do teste *profiler* (Ribeiro, 2020). Esse sistema, por meio de uso de algoritmos, detecta e defini o estilo comportamental de cada indivíduo, em um, dois ou até mesmo a combinação de três perfis diferentes.

Por ser um sistema assertivo e confiável, com validação estatística (UFMG, 2007), inclusive, o sistema *profiler* indica em relatórios de análise de PC características, habilidades e competências de cada indivíduo de modo a ser um indicado para a gestão de pessoas. Com a análise de PC é possível gerar uma elevação nas características de qualidade, inovação e produtividade. (Jung, 1971)

Por meio da Análise de Perfil Comportamental pode-se “enaltecer o trabalho, ajudando cada pessoa a encontrar seu lugar de maneira feliz e confortável. Isso é, promover o desenvolvimento humano” (RIBEIRO, 2020, p.68). Os dados e informações obtidos com a aplicação da metodologia DISC (pelo sistema *profiler*) contribuem para os gestores focarem e desenvolver os pontos fortes dos colaboradores bem como para ser uma diretriz para conhecimento de desenvolvimento de suas próprias competências (Rodrigues; Souza, 2018).

A Metodologia DISC agrega um quantitativo de indicadores no processo de gestão estratégica de pessoas que ampara os processos produtivos bem como a relação dos empregados com o meio, quer seja a equipe, clientes, fornecedores, gestores ou sociedade externa, sustentando a definição clara de uma cultura organizacional requerida.

Atualmente, a Metodologia DISC é uma das formas mais utilizadas para se ter uma previsão assertiva sobre o comportamento de indivíduos dentro de determinada situação. Não se trata de medir educação, experiência, valores ou inteligência, mas de medir o comportamento de pessoas. Na prática, o método mostra como cada pessoa se comporta em relação ao seu ambiente de trabalho, definindo tendências e competências no desenvolvimento de um clima organizacional com base na leveza, no positivismo e na produtividade (Cabral; Rosa, 2021, p. 94).

O relatório advindo da metodologia DISC *profiler* demonstra com índices, gráficos e informações textuais, uma visão comportamental do colaborador, o que pode servir no processo de desenvolvimento de pessoas como ferramenta tecnológica viável.

De acordo com Daychoum (2018, p. 199), “a adesão de novas tecnologias para a contratação e gestão, como mapeamento de perfil comportamental, são processos que trazem diversas vantagens competitivas para as organizações”.

Além da utilização no processo de contratação, a dita metodologia ainda pode ser usada para diagnósticos e apontamentos de necessidades de melhorias nas capacidades e conhecimentos técnicos dos colaboradores. Essa ferramenta vem para convergir com a preocupação em melhorias contínua.

O DISC pode ser usado para descrever a forma de agir (geral) de uma pessoa, incluindo suas motivações, forças e fraquezas, e a forma como ela compartilha com outras pessoas. Atualmente, as áreas de Recursos Humanos das empresas têm usado os resultados da Análise de Perfil como instrumento para o diagnóstico e levantamento de necessidades de treinamento, e também como atividade inicial nos citados programas (Cabral; Rosa, 2021, p. 98).

A partir dos dados já obtidos e devidamente tratados de forma a servir como indicadores, traça-se uma rota de treinamentos e reajustes do capital intelectual humano dentro da empresa. Solução de conflitos, otimização da produção e melhorias no trabalho em equipe ainda podem surgir como benefícios adicionais.

### 2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS (GEP)

O departamento de gestão de pessoas “é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupam com o gerenciamento das pessoas nas organizações e que levam a eficácia dos colaboradores nas organizações em busca dos objetivos pessoais e da organização” (Olegário; Vitorino, 2022, p. 42).

Este departamento, anteriormente nomeado como recursos humanos, vem agora para uma característica de modernidade e focado em sustentar a continuidade das empresas bem como saber gerir e lidar com pessoas. Em novos tempos e novos mercados o departamento de GP precisa estar atualizado e ainda mais dinâmico no que diz respeito as suas ações, “por isso, cada vez mais a área de Gestão de Pessoas precisa aprender a se reinventar, para se tornar ainda mais estratégica na organização e, assim, criar diferenciais que valorizem a sua própria existência” (Sebrae, 2017).

Por mais inovadores e modernos que sejam, os novos processos inseridos pelo avanço tecnológico, as pessoas continuam estando num lugar de destaque dentro das organizações com “suas capacidades de pensar, criar, inovar e em fazer com que tudo isso funcione.” Agir dentro do departamento de gestão de pessoas vai além dos triviais processos corriqueiros, “é cuidar de seus talentos para que contribuam com o crescimento da organização, trilhando o caminho para sucesso” (Juliao, 2020, p. 8).

Enquanto o departamento de Recursos Humanos se preocupava com atividades administrativas e com as tratativas legais diárias, a GEP vem de modo a concentrar os departamentos com um foco em comum, o compartilhamento das metas organizacionais (Camargo, 2016).

A Gestão Estratégica (GE) culmina como um modelo de gestão amplo e ao mesmo tempo integrado à instituição de modo a uma total abrangência. “As organizações são feitas por pessoas, com pessoas e para pessoas. Assim, elas são a melhor veiculação para o seu sucesso.” Gerir pessoas, de maneira estratégica, tornou-se um desafio que, de certa forma, foi suprido por essa modalidade de gestão (Santos, 2018, p. 28).

Em perspectiva semelhante, num contexto integrado e de maior abrangência, Schuler (1992, p. 18) traz a definição de GEP da seguinte forma: “[...] é o resumo de todas as atividades que se relacionam com o comportamento dos indivíduos em seus esforços para formular e atingir os objetivos estratégicos da empresa”.

A GEP deve sustentar não somente um quantitativo de pessoas, números apenas, mas também uma garantia qualitativa e a longo prazo de modo a estar congruente com os objetivos da corporação bem como amparar a futura necessidade de especialistas e executivos (Liu; Wang; Chu, 2020).

Para que o departamento de GEP possa, de fato, ajudar a organização a alcançar seus objetivos faz-se imprescindível o planejamento de necessidade quanti e qualitativas de pessoas. Surge, também, o cruzamento de informações entre a necessidade para alcance do objetivo em relação a disponibilidade, quer seja interna ou externa, de pessoas (Bolland, 2017).

Os estudos sobre a definição de GEP dentro das organizações mostram que existem em muitos casos, dificuldades de implementação. A sustentabilidade desse modelo de gestão deve estar vinculada a um acompanhamento ao longo da implementação bem como a preocupação com a sustentabilidade da organização (Carmo *et al.*, 2018).

Mesmo com dúvidas e intempéries junto à implantação do modelo de GEP, o efetivo acompanhamento pode sustentar e talvez chegue a sugerir melhorias durante o processo de modo a convergir com a efetiva necessidade organizacionais.

A aplicação da GE na área de pessoas sustenta uma vantagem e uma melhoria geral dos negócios, otimização do uso do capital humano, da forma e no local correto, enquanto que, a partir da identificação das novas habilidades que possam ser necessárias pode ser feita por meio de um recrutamento na busca de novos talentos (Fonseca, 2013).

A prática da GEP torna possível o alcance da eficiência, da eficácia e da otimização dos recursos (também), além de uma melhoria contínua na busca dos objetivos, o que vem a valorizar a atividade dos colaboradores essenciais (Li; Chung, 2020).

O tema envolvido à GEP tem feito parte de discussões e pensamentos em vários ambientes organizacionais.

“Na esfera pública, esse debate contribui para a adoção de práticas gerenciais que qualifiquem a entrega de serviços públicos aos seus usuários, fundamentalmente em tempos em que o serviço público é cada vez mais um alvo de cobranças legítimas da sociedade” (Garcia, *et al.*, 2023, p. 69).

As entidades públicas ainda crescem de forma pouco articulada e planejada. Esse fator é contributivo enquanto impeditivo ao processo de modernização e melhoria do Estado no que tange a melhoria na prestação de serviços, contudo, acredita-se que uma possível solução é investir no capital humano junto ao serviço público (Amorim; Silva, 2012).

O envolvimento de maneira estratégica e coordenada das pessoas dentro de uma corporação pode ser o sustentáculo para a obtenção de um resultado eficiente.

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As organizações não podem escolher se treinam ou não seus colaboradores, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda a empresa tem sua peculiaridade. Sendo os recursos humanos o mais importante em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia (Lacombe, 2011, p. 379).

A carência do serviço público e a necessidade de aumento de eficiência e eficácia dentro dos órgãos públicos vem a demonstrar a “importância do desenvolvimento de estratégias mais integradas, uma vez que as pessoas e suas relações são conjunturais e contingentes.” (Garcia, *et al.*, 2023, p. 69).

Segundo Knies e Leisink (2018), o propósito das organizações públicas é o principal fator que as diferencia das privadas, sendo essa uma característica chave de impacto na gestão de pessoas em convergências com outras características diferentes, das quais pode-se citar restrições quanto ao descritivo gerencial, percepções de burocracia e motivação dos servidores públicos.

Portanto, sugere-se que muitos fatores, como por exemplo, pontos fortes e desafios relacionados à avaliação de papéis como ferramenta de melhoria na gestão de pessoas



podem ser contrabalançados por insights teóricos e estudos empíricos acerca desta temática. Nesse sentido, os insights sobre o tema podem ajudar a entender melhor como a avaliação de papéis é direcionada nas organizações públicas e, conseqüentemente, apresentar como a gestão de pessoas pode fornecer conhecimento sobre as influências contextuais no campo das organizações públicas. (Garcia *et al.*, 2023, p. 57)

As entidades precisam tornar possível a oferta de programas de desenvolvimento de pessoas que “que estejam diretamente relacionados aos propósitos organizacionais, atendendo à melhoria dos processos de trabalho, mas também ao desenvolvimento das competências de seus colaboradores de forma sustentável e contínua” (Amorim; Silva, 2012, p.4).

## 2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Tendo uma origem relativamente nova, ao início do século XX, em decorrência do impacto pela Revolução Industrial na relação entre empregador e empregado, anteriormente chamado de Relações Industriais, o Recursos Humanos começou a articular a relação entre alguns fatores de produção, que em meados do século XXI podem ser identificados como terra, trabalho e capital, assim elucidado por Sandroni (1999).

Em sua forma embrionária, porém já estruturada, começou a articular as expectativas e as percepções desses atores econômicos (empregador e empregado), bem como serviu de interface entre o capital e o trabalho, que muitas das vezes são faces de uma mesma moeda; porém, muitas das vezes, altamente divergentes e conflitantes (Peres, 2005, n.p.).

Gil (2009) explica que através da observação de Taylor na época (final do século XIX), ao acompanhar os procedimentos laborais, possibilitou verificar que os funcionários estavam sendo subutilizados, ou seja, não eram aproveitados em sua totalidade, no que tange ao seu desempenho produtivo, arrolando neste momento sua contribuição à administração científica, com a racionalização e simplificação dos processos e movimentos, tornando-os mecânicos e rotineiros.

Neste interim, houve a descoberta do fator relevante “humano”, o que provocou a partir de então as primeiras interações entre capital e trabalho. A partir da segunda guerra mundial ocorrida em meados da década de 40, surgiu a preocupação com os empregados no que se refere ao ambiente de trabalho e os benefícios disponibilizados a estes (Gil, 2009).

Marras (2000) afirma que as primeiras preocupações em relação aos trabalhadores surgiram após 1985, quando se passou a ter uma visão do funcionário como ser humano. Mais importante ainda, as organizações, levarem em consideração estes empregados como possíveis formadores de um novo ambiente e, ainda melhor, de uma nova sociedade para melhor se viver.

Já a partir da década de 90, o ambiente organizacional passa por significativas mudanças, cada vez mais velozes e eficazes. Além disso, ainda há uma diferenciação na forma em que as empresas tratam os empregados.

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos e serviços, vendem os produtos, alocam os recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização (Milkovitch, 2011, p. 19).

Estes mesmos indivíduos são aqueles dotados de competências e habilidades e que, porventura, possam contribuir para a empresa. Para Fleury (2001) competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar alguém que possui qualificação para realizar algo. A qualificação dos empregados é, quase sempre, relacionada a um cargo ou determinada posição hierárquica que ocupa, sendo um conhecimento estritamente teórico e limitado às necessidades da função que o indivíduo desempenha.

Conforme preconiza Brandão (2018, p. 2), a palavra competência deriva do latim *competentia*, que tem como significado proporção, simetria, concordância, ser próprio e “inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa”. Dessa forma, o dito termo, enquanto adjetivo competente, designaria aquele que tem a capacidade de agir com adequação frente a determinada situação, com a adoção de medidas compatíveis, proporcionais e apropriadas ao momento (Brandão, 2018).

No Quadro 1 são descritos diferentes conceitos de competências a partir de autores entre os anos de 1982 e 2001.

**Quadro 1** – Conceitos de Competências a partir de diferentes autores

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”
Spencer Junior e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”

Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.”
Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”
Cravino (1997, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”
Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”
Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos.”
Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”
Boterf (1997a, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”
Magalhães e Rocha (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.”
Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”
Dutra e Silva (1998 p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos, estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado

	(output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance (input).”
Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, a integração e, a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”
Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”
Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

Fonte: Elaboração própria (2023)

A explicação de competência engloba termos como, saber agir, saber aprender, saber organizar seus conhecimentos variados, e se valer desses conhecimentos, com comprometimento, uma visão global e a longo prazo, aplicados com dedicação e sabedoria em determinados projetos e contextos gerando um diferencial para a organização, e valor social para o próprio indivíduo que o faz (Fleury, 2001).

Já a GC, por sua vez, “auxilia no mapeamento e acompanhamento das pessoas dentro da organização” (Oliveira, *et al.*, 2018, p. 89). Ter ciência e conhecimento das pessoas, que ocupam funções diversas, indica a preocupação da empresa na manutenção da estratégia definida bem como a forma de continuá-la. A GC é um modelo em que sugere a orientação dos indivíduos e equipes, de modo a orientá-los em consonância com os objetivos estratégicos da organização (Carbone, Tonet, Bruno; Silva, 2016).

Valioso citar que o “emprego da noção de gestão por competência ainda é marcado por grande heterogeneidade no que se refere às definições e classificações de competência, sendo ainda mais flagrante quando se trata de pensar competência na perspectiva organizacional” (Ruas *et al.*, 2005, p. 53).

A GC direciona esforços para “planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional – as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (Brandão; Bahry, 2005, p. 180).

Os verbos citados no infinitivo são referentes aos procedimentos do departamento de gestão de pessoas, “como, por exemplo, planejamento da força de trabalho, captação de pessoas, capacitação e avaliação de desempenho” (Montezano; Petry, 2020, p. 50).

Ainda sobre a função da GC, de acordo com Freitas (2017, p.14):

A gestão por competência passa então a identificar quais são as características daquelas pessoas que são mais bem-sucedidas na execução de seu trabalho (que obtêm mais sucesso) e, através de programas de desenvolvimento, generalizá-las para todos os trabalhadores.

Para se realizar a GC o gestor responsável pelo desenvolvimento de pessoas precisa iniciar com um mapeamento das competências necessárias ao cargo verificado, para, a partir disso, desenvolver um perfil ideal. Neste processo devem ser consideradas as “[...] as diferenças individuais, o cargo, a cultura da empresa e os objetivos organizacionais, que combinados tentam ajustar pessoa--empresa” (Banov, 2015, p. 58).

A modelagem de GC não é somente identificar uma lista de comportamento e habilidades com a devida comparação às atitudes desejadas de acordo com o cargo ou função,

apesar dessa atitude ser comum entre os as empresas que adotam modelos padronizados e “pré-prontos” (Freitas, 2017).

Gaeta et al., (2017) afirma que com a implantação da GC é possível identificar o perfil necessário para as devidas áreas de modo e evitar possíveis carências de profissionais com a competência adequada. Montezano, et al., (2019) ainda apontam o desenvolvimento do desempenho individual e organizacional, melhoria no envolvimento do pessoal e inclusive melhoria na alocação com o alinhamento estratégico da instituição.

Montezano e Petry (2020) apontam, baseado em estudo realizado com organizações públicas federais brasileiras, os motivos de implantação da GC que foram identificados, conforme se verifica no Quadro 2:

**Quadro 2** - Motivos de implantação da Gestão por Competências (Organizações pesquisadas)

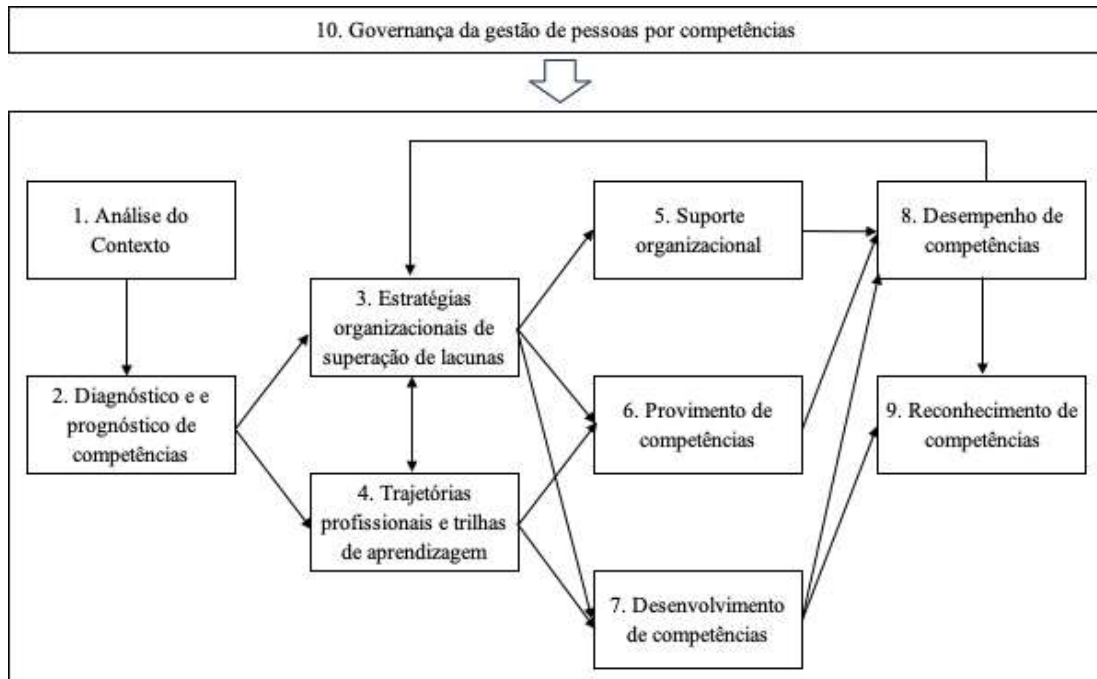
Categoria	Descrição da categoria	Motivos	Qtd.
Atendimento de interesses dos servidores	Motivado por demandas de servidores identificadas em pesquisas de diagnóstico na organização e manifestações espontâneas.	Demanda de servidores (resultado de pesquisa de qualidade de vida)	1
		Demanda de servidores por meritocracia	1
Cumprimento legal e normativo	Motivado por fundamentações legais, como o Decreto 5.707/2006 e normatizações de órgãos centrais de esfera de Poder específico, além de recomendações de órgãos de controle para a conformidade às normas vigentes.	Fundamentado no Decreto 5.707/2006	9
		Recomendação de órgão de controle para melhoria da governança de gestão de pessoas (Ex: TCU - Acórdão 3.032/2013)	5
		Determinação legal de órgão central (Resolução CNJ 192/2014)	2
Melhorias de gestão	Motivados pelos benefícios de melhorias na gestão e resultados	Reconhecimento dos benefícios do modelo de gestão por competências	10

	organizacionais que a GC pode proporcionar.	Necessidade de melhorias nos processos de gestão de pessoas	8
		Desejo de melhorias para a gestão pública	2
		Necessidade de desenvolvimento de servidores	2
		Marco qualitativo na gestão de pessoas (organicidade)	1
		Melhorias no desempenho da organização	1
		Solução para alocação de novos servidores provenientes de concurso público	1
		Valorização do servidor	1
Referências da literatura e de outras organizações	Motivados por conhecimento de referências de publicações de livros e artigos científicos, bem como de casos bem sucedidos de diferentes organizações (públicas ou privadas; nacionais ou internacionais).	Referências de experiências de organizações internacionais	4
		Referências de experiências anteriores em gestão por competências na iniciativa privada	2
		Referências da literatura	1
		Referências de outras organizações públicas	1
Visão estratégica e inovadora da organização	Motivados pela característica da própria organização em ter foco estratégico e adotar modelos de gestão inovadores para melhorias organizacionais.	Vinculação da implantação a um objetivo do Planejamento Estratégico	4
		Visão de tendência do uso do modelo para gestão de pessoas	3
		Necessidade de foco e alinhamento estratégico da gestão de pessoas por meio da GC	2
		Característica da organização de ter foco em inovação de modelos de gestão	1

Fonte: Montezano; Petry (2020, p. 58)

Mesmo com vários possíveis motivos para a implantação da GC, Montezano (2019) traz a proposição de um modelo de Gestão de Pessoas por Competências, com foco na administração pública baseado em 10 etapas, conforme se verifica na Figura 1.

**Figura 1** – Proposta da Gestão por Competências em dez etapas



Fonte: Montezano (2019, p. 12)

O Modelo proposto demonstra um caminho em etapas desde a identificação real da organização e das necessidades dos cargos e funções que passa por definições estratégicas de como suprir possíveis lacunas e ausências.

Importante ressaltar que o modelo leva ainda em consideração a necessidade de um acompanhamento de todo o processo, indo além da implantação e se preocupando com a continuidade. Há de se reforçar a relevância em prover e desenvolver as competências, o que já podem, possivelmente, sanear as lacunas destacas no início do processo.

O Decreto n° 9991/2019 (Brasil, 2019) estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, no âmbito do Poder Executivo Federal. Seu objetivo foi “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.” No § 3º ainda há a descrição do que seria o diagnóstico por de competências, fator esse relacionado à GC: “considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.”

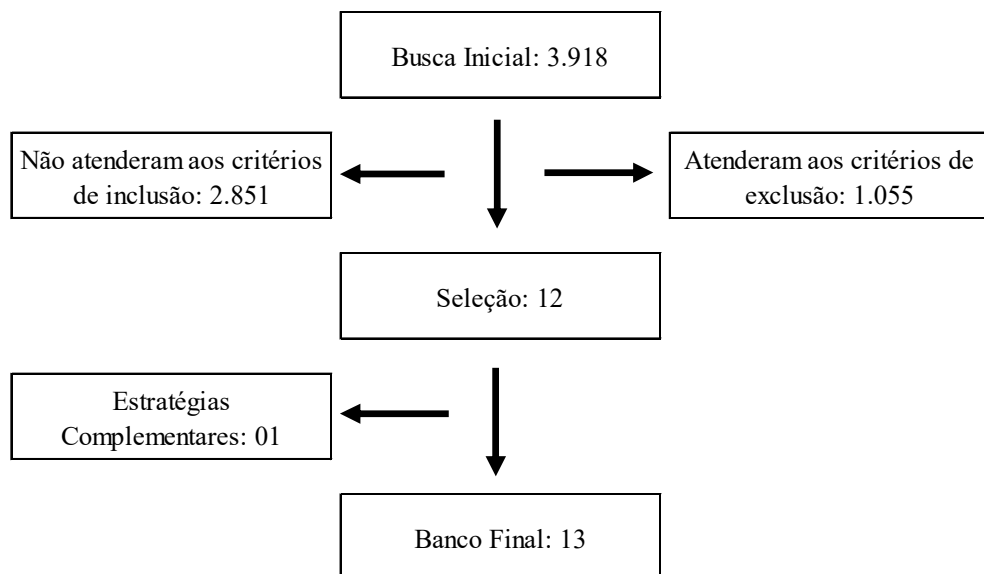


A modelagem de GC junto à administração pública atribui valor à performance, ao desempenho dos servidores e ainda as características inovadoras na prestação dos serviços públicos e ainda “incentiva a capacitação e o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dos servidores públicos estabelecendo medidas que proporcionem a adequação das competências dos servidores aos objetivos de cada instituição” (De Oliveira, 2022).

## 2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (METODOLOGIA DO ESTADO DA ARTE)

A busca inicial nas bases de dados gerou um total de 3.918 estudos (Portal de Periódicos CAPES: 3.720, *Scielo*: 77, Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES: 121). Na primeira triagem 2.851 trabalhos não atenderam aos critérios de inclusão e 1.055 atenderam aos critérios de exclusão, sendo 01 não disponível na íntegra e os demais que não abordavam o tema Gestão por Competências. No que diz respeito às estratégias complementares a busca na lista de referências resultou na inclusão de 01 trabalho. Dessa forma o banco final foi constituído de 13 estudos (Figura 2).

**Figura 2** - Fluxograma de Seleção de Estudos



Fonte: Elaboração própria (2022)

Dentre os treze trabalhos analisados, quatro são artigos e estão disponíveis em periódicos nacionais. Os demais, nove, estão disponíveis em repositórios institucionais, sendo um Trabalho de Conclusão de Curso (*Magister Scientiae*) e oito Dissertações. No Quadro 2 verifica-se os estudos a partir do título, autor, ano e periódico.

Dos periódicos verificados, de acordo com a Classificação *Qualis* da CAPES têm-se: Cad. EBAPE.BR - A2, Revista Gestão e Secretariado (GeSec) - B2 e Rev. Serv. Público Brasília

- B1. No que diz respeito aos repositórios institucionais pesquisados um é de Universidade Estadual (USP) e os demais, oito, são de Universidades Federais (UFP, UFC, UFV, UNIR, UFBA e UFCG).

**Quadro 3** - Classificação dos Estudos a partir do título, autor e periódico

<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Periódico</b>
Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?	Souza, A. R. S.; Vasconcelos, I. F. F. G., 2020	Cad. EBAPE.BR
Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos	Freitas, P. F. P; Odellius, C. C., 2017	Cad. EBAPE.BR
Panorama da atuação do profissional de Secretariado Executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências	Paes, R. V. O. <i>et al.</i> , 2019	Revista Gestão e Secretariado (GeSec)
Desafios à implantação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal	Von Krieger, C. C. P. V. <i>et al.</i> , 2018	Rev. Serv. Público Brasília
Avaliação de Estágio Probatório por Competências: Proposta de metodologia de diagnóstico de desempenho para os servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFPA	Miranda, K. A. D. P., 2017	Repositório Universidade Federal do Pará
Gestão por Competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste Brasileiro	Albuquerque, M. O., 2018	Repositório Universidade Federal do Ceará
Gestão por Competências no Setor Público: Identificação de Competências Individuais na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas Da Universidade Federal De Juiz De Fora	Ferreira, J. A. D., 2018	Repositório Universidade Federal de Viçosa
Gestão por Competência em uma Instituição de Ensino Superior: Desenvolvimento de um Plano de Capacitação Baseado em Competências	Landim, D. V., 2017	Repositório Universidade Federal do Ceará
Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior	Tocantins, J. B., 2018	Repositório Universidade Estadual Paulista
Gestão por Competências nos Tribunais de Contas do Brasil: evidências dos níveis eficazes de maturidade do processo de implantação	Lourenço, L. G., 2018	Repositório Universidade Federal de Rondônia
Gestão por Competências em Organizações Públicas: O Processo de Implementação do Modelo em uma Empresa Pública Federal	Ramos, L. A., 2018	Repositório Universidade Federal da Bahia

Processo de gestão de pessoas na perspectiva de uma sistemática de Gestão por Competências na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	Lopes, J. R., 2018	Repositório Universidade Federal de Rondônia
A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFMG	Sousa, M. G. T. O., 2018	Repositório Universidade Federal de Campina Grande

Fonte: Elaboração própria (2022)

Quanto a metodologia nos estudos verificados, um autor utilizou-se de uma revisão de literatura, sendo que os demais, doze, são trabalhos originais. Nos conteúdos originais foram utilizados estudos de casos, cinco, e pesquisa de campo com ou sem aplicação de questionários. Três autores fizeram análise de conteúdo para verificação dos dados coletados.

Nos estudos com coleta de dados há a aplicação da pesquisa numa instituição de ensino junto aos alunos de mestrado em Administração (Souza, A. R. S.; Vasconcelos, I. F. F. G, 2020). Nos demais trabalhos originais há a aplicação da pesquisa tendo como população servidores públicos federais: servidores de Universidades Federais (Paes, R. V. O. *et al.*, 2019; Miranda, K. A. D. P., 2017; Ferreira, J. A. D., 2018; Landim, D. V., 2017; Lopes, J. R., 2018; Sousa, M. G. T. O., 2018); servidores do Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ) (Krieger, C. C. P. V. *Et Al.*, 2018); servidores de Institutos Federais de Educação (Albuquerque, M. O., 2018; Tocantins, J. B., 2018; ); servidores de Tribunais de Contas do Brasil (Lourenço, L. G., 2018); servidores de empresa pública federal (Ramos, L. A., 2018).

Acerca do objetivo das pesquisas selecionadas e estudadas, via de regra, tem-se a análise do conhecimento dos servidores quanto à implantação do processo de GC dentro das organizações. Os autores buscam compreender a realidade da metodologia dentro da GP tendo como base, inclusive a percepção de todos os envolvidos. Busca-se também diagnosticar possíveis desafios para a implantação, bem como para a manutenção da GP.

**Quadro 4** - Classificação dos Estudos a partir do objetivo e da metodologia

<b>Autor(es)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>
Souza, A. R. S.; Vasconcelos, I. F. F. G, 2020	Discutir e analisar como é utilizado o modelo de gestão por competências e sua real contribuição para produzir uma maior meritocracia, na visão dos entrevistados, nas organizações em que eles trabalham.	Estudo de Caso

Freitas, P. F. P; Odélius, C. C., 2017	Identificar as classificações de competências gerenciais mais citadas em estudos empíricos (contendo esquemas, modelos, categorizações ou ainda a mera identificação de MC em determinado <i>locus</i> de pesquisa) entre 2005 e 2015.	Revisão de Literatura
Paes, R. V. O. <i>et al.</i> , 2019	Analisar o panorama do cargo de secretário executivo da Universidade Federal do Pará [UFPA], de acordo com a distribuição dos profissionais na estrutura e competências organizacionais.	Coleta de levantamento e questionário aplicado e análise de conteúdo.
Von Kriiger, C. C. P. V. <i>et al.</i> , 2018	Diagnosticar e propor diretrizes de implantação de GpC no setor público federal a partir de literatura científica e empírica, de pesquisa documental e de estudo de caso realizado numa autarquia federal, identificando desafios detectados na experiência empírica de órgãos públicos envolvidos com a implantação.	Estudo de Caso
Miranda, K. A. D. P., 2017	Identificar se a metodologia de gestão por competências atende ao processo de avaliar o desempenho dos servidores técnico -administrativos da UFPA, em estágio probatório.	Pesquisa bibliográfica, documental e de campo.
Albuquerque, M. O., 2018	Conhecer a realidade atual do exercício da gestão de pessoas por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro e, a partir das experiências observadas, apresentar caminhos ou estratégias que possam subsidiar o exercício dessa gestão.	Estudo de Casos Múltiplos
Ferreira, J. A. D., 2018	Identificar as competências relevantes para as funções exercidas pelos Assistentes em Administração lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora.	Estudo de Caso
Landim, D. V., 2017	Desenvolver um método de gestão por competência visando a otimização do processo de capacitação dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.	Pesquisa bibliográfica, documental e de campo.
Tocantins, J. B., 2018	Propor melhorias ao processo de planejamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos por meio do Mapeamento de Competências.	Estudo de Caso

Lourenço, L. G., 2018	Realizar a análise do processo de implantação do Modelo de Gestão por Competências nos Tribunais de Contas do Brasil de modo a identificar as evidências de níveis eficazes de maturidade	Pesquisa bibliográfica, documental e de campo.
Ramos, L. A., 2018	Analisar o processo de implementação do modelo de competências numa empresa estatal, sob diferentes óticas.	Coleta de levantamento e questionário aplicado e análise de conteúdo.
Lopes, J. R., 2018	Analisar o processo de gestão de pessoas na perspectiva de uma gestão por competência para os servidores técnicos da UNIR	Pesquisa bibliográfica, documental e de campo.
Sousa, M. G. T. O., 2018	Analisar como a aplicação do modelo de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas é vivenciada pelos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).	Coleta de levantamento e questionário aplicado e análise de conteúdo.

Fonte: Elaboração própria (2022)

Foram analisadas as principais conclusões obtidas pelos autores com as pesquisas realizadas. Em primeiro plano verificou-se a percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito meritocracia, fato este intimamente ligado à GC, tendo como resposta cerca de metade das empresas verificadas contendo essa adequação ao mérito.

Nos estudos em organizações públicas foi possível chegar às vistas de lacunas e desafios na implantação da GC, bem como na continuidade do processo. Há casos de desproporcionalidade entre competências técnicas e gerenciais, a consideração da sustentabilidade da instituição, despreparo da equipe, e apontamentos de uma gestão de pessoas ainda embrionária.

Os trabalhos ainda sugerem o aprofundamento das pesquisas bem como a ampliação dos dados e da divulgação das informações a todos os envolvidos. Apesar da burocracia bem pertinente à máquina pública vislumbra-se possibilidades de sucesso na implantação da GC, tendo como norte os gaps identificados e a construção de manuais e guias para a implantação e manutenção.

**Quadro 5** - Principais conclusões dos estudos verificados.

Autor(es)	Principais Conclusões
Souza, A. R. S.; Vasconcelos, I. F. F. G, 2020	Constatou-se que 53% dos pesquisados trabalham em empresas consideradas meritocráticas por eles e 36% em empresas parcialmente meritocráticas e 11% em empresas onde não existe nenhum reconhecimento de mérito. Analisaram-se as causas destes resultados, propondo-se soluções para o aprimoramento destes sistemas.
Freitas, P. F. P; Odelius, C. C., 2017	Sugerem-se estudos que identifiquem as competências gerenciais de maior relevo, ainda que genéricas ou transversais, de modo a nortear ou facilitar a viabilização de diagnósticos dessas competências, proporcionando que os futuros estudos se concentrem em mapear competências específicas e peculiares do locus de pesquisa estudado.
Paes, R. V. O. <i>et al.</i> , 2019	Embora razoavelmente adequada na estrutura organizacional da UFPA, ainda é desproporcional; que as principais competências desenvolvidas são Redação Oficial, Tramitar Documentos e Processos, Arquivar documentos, Análise de Documentos, Atualização de Informações e Dados, Fluxos de Processos, Delegar Tarefas, Assessoramento de reuniões, Oferecer Feedback e Negociação e que predominam as competências técnicas em detrimento das competências gerenciais atribuídas ao perfil do SE.
Von Kriiger, C. C. P. V. <i>et al.</i> , 2018	A implantação da GpC no setor público continua sendo um desafio cuja superação não está em horizonte próximo. São tantos os requisitos que estão postos para a efetividade da administração pública, desde a própria natureza do poder que envolve todo o processo, passando pela perspectiva de sustentabilidade das instituições na prestação de serviços à sociedade, enfrentando a problemática da responsabilidade social e da formação dos profissionais públicos, que pode parecer supérfluo insistir em um modelo de GpC.
Miranda, K. A. D. P., 2017	A aplicação do modelo de gestão por competências ao estágio probatório é possível e recomendando, tendo em vista que é o modelo referenciado pela política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e que pode ofertar contribuições significativas à gestão de pessoas e à estratégia organizacional, sendo parte dela. Sua adoção amplia as possibilidades de efetividade das políticas públicas na área de pessoal, assim como, contribui para o alcance do objetivo da Lei 8.112/1990, que é verificar a aptidão e a capacidade do servidor para o desempenho do cargo para o qual foi nomeado via concurso público.
Albuquerque, M. O., 2018	Há similaridade no estado incipiente ou embrionário do exercício da gestão de pessoas por competências nas Instituições; a estrutura burocrática e o contexto cultural das Instituições, a ausência de ações mais efetivas dos Ministérios da Educação (MEC) e do Planejamento (MP), inexistência de troca de experiências entre Instituições e o despreparo de equipes de

	<p>trabalho para conduzir o processo de implantação foram alguns dos fatores dificultadores apontados e quanto aos fatores facilitadores percebeu-se que os dirigentes tiveram dificuldade em apontá-los; e por fim, a identificação destes fatores foi capaz de indicar diretrizes para a elaboração de um guia destinado ao favorecimento da gestão de pessoas por competências.</p>
Ferreira, J. A. D., 2018	<p>A pesquisa possibilitou levantar e descrever dez competências individuais comuns para as atribuições da Coordenação, além de competências necessárias para o futuro próximo. As referidas competências foram descritas enquanto comportamentos passíveis de observação no trabalho, juntamente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias. Verificou-se ainda as condições do ambiente de trabalho no setor e fatores motivacionais que podem interferir na criação, desenvolvimento e mobilização das competências pelos servidores.</p>
Landim, D. V., 2017	<p>Foi desenvolvido um plano de capacitação baseado em competências para as 24 funções gerenciais estudadas. As competências foram identificadas e mapeadas, e após avaliação realizada, foi possível determinar os gaps de competências técnicas e comportamentais de cada uma dessas funções. Com isso, o estudo proporcionou um avanço no caminho a ser percorrido de implantação da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil.</p>
Tocantins, J. B., 2018	<p>Foram identificadas as lacunas de competência que servirão de base para um planejamento de capacitação e desenvolvimento dos servidores pesquisados; foram identificadas algumas possibilidades de realocações desses servidores; e foi identificado que o dimensionamento atual atende às demandas de trabalho na Reitoria do IFRR.</p>
Lourenço, L. G., 2018	<p>Por meio de levantamento realizado junto a atores estratégicos dos 12 Tribunais de Contas que já implantaram ou estão em processo de implantação do modelo de Competências consegue verificar que apesar dos baixos níveis de maturidade dos processos de implantação há evidências de eficácia, tendo em vista que boa parte das instituições estudadas já consegue perceber impactos positivos gerados pelo modelo, especialmente, nas pessoas e nos processos. Ainda que a principal evidência apontada seja a melhoria na avaliação da Atricon, alguns Tribunais já conseguem perceber melhorias na governança de pessoas e no desempenho dos servidores.</p>
Ramos, L. A., 2018	<p>Os resultados apontam que a implementação do modelo de competências adotado, apesar do não cumprimento de todas as etapas, contribuiu para a aproximação das práticas organizacionais da estatal com o modelo de gestão estratégica de pessoas e para o direcionamento do seu foco à gestão de resultados. A partir desses resultados, considerou-se que a adoção da GPC foi positiva para a instituição, mostrando-se oportuna e aderente às suas peculiaridades, contribuindo para a sua modernização organizacional,</p>

	ainda que a utilização desse modelo no setor público possa ser considerada um desafio.
Lopes, J. R., 2018	Diante da constatação que os servidores da UNIR possuem uma alta qualificação educacional, uma força de trabalho relativamente jovem e perspectiva de poderem ser reconhecidos por suas competências, a proposta se torna viável e passível de um estudo aprofundado de seus gestores para adequar este modelo de gestão a ela.
Sousa, M. G. T. O., 2018	Os achados da pesquisa demonstraram que o sistema de gestão de pessoas, baseado em competências, possui uma lacuna entre o recomendado na literatura, o disposto nas legislações e a prática vivida na gestão de pessoas na UFCG, especificamente no CCJS. A gestão por competências é viável na Administração Pública brasileira, mas depende de ajustes necessários às especificidades do setor público.

Fonte: Elaboração própria (2022)

Considerando a relevância social e econômica do assunto (Gestão por Competências) é importante ressaltar o Decreto 9.991/2019 onde:

Dispõe sobre a de Política Nacional de Desenvolvimento 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.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas vem para tratar e reconhecer a necessidade do uso da Gestão por Competências dentro dos departamentos de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior haja vista, inclusive o trecho onde cita-se em seu art. 3º, §3º que “considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”.

De acordo com estudos aplicados em organizações públicas verifica-se que grande parte já tem implantado a GC, contudo de forma mais efetiva após o Decreto 5.707/2006, sendo ainda mais forte após o Acórdão do TCU 3.023/2013 (Montezano, 2019). Importante citar que o citado decreto foi revogado pela Lei 9.991/2019.

Estudos originais apontam que a ampla maioria das organizações públicas tem como motivo de implantação da GC o cumprimento da demanda legal. (Landfeldt; Odelius, 2017; Montezano *et al.*, 2019).

Há de se destacar, também, que a implantação da GC em âmbito público também pode trazer vantagens como: integração da contratação, avaliação e desenvolvimento em um método, acréscimo de clareza no que tange à expectativa da empresa em relação aos colaboradores, melhoria na comunicação e garantia da profissionalização do departamento de gestão de pessoas (Skorková, 2016).



Existe previsão legal e comprovação de benefícios, contudo, estudos apontam dificuldades no processo de implantação. É importante que sejam tomadas ações de modo a superar os desafios da implantação da GC. Os servidores possuem conhecimento quanto aos benefícios, mas apontam despreparo técnico para a sua inserção, porém é possível obter retorno positivo com este modelo (Montezano, 2019).

Mesmo com as dificuldades ainda insistentes faz-se necessário a implantação bem como pesquisas e avaliações sobre o assunto. Struzyna, Marzec e Bozionelos (2021) reforçam a necessidade da divulgação de conhecimentos e práticas obtidas pelas empresas para um sucesso no incremento da GC.

Em verificação a estudos semelhantes, relacionados ao tema Gestão por Competências em Organizações Públicas Brasileiras, foi possível destacar alguns autores. Sena (2012) com pesquisa objetivando “analisar as tendências temáticas e metodológicas da produção científica recente acerca do tema competência na administração pública brasileira” entre 1996 e 2011. Já Silva, Mello e Torres (2013) realizou um levantamento entre os anos 2000 a 2011 onde investigou “a partir de estudos de caso, as articulações entre gestão por competências e setor público” bem como discussões sobre o assunto.

Outra pesquisa realizada com base entre 2006 a 2013 objetivou realizar revisão empírica sobre o tema GC “em pesquisas voltadas para ambiente de trabalho em organizações públicas, buscando enfatizar como a gestão por competência e sua vinculação à administração pública está sendo abordada por diversos autores nos últimos anos” (Araújo Júnior; Martins 2014).

Mello, Fonseca e Santos (2015) traz estudo realizado entre os anos 2007 a 2013 com levantamento sobre as pesquisas sobre competências e gestão por competências. Ubeda e Ferreira (2016), com pesquisa baseada entre 2002 a 2015 já busca compreender os desafios para a adoção das competências dentro da gestão estratégica de pessoas no setor público.

Silva et al. (2017) já aponta as características da produção científica acerca da GC entre os anos de 2006 a 2016. Em estudo mais recente entre os anos de 2008 a 2018 Montezano et al. (2019) verifica a produção científica sobre GC na administração pública brasileira.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DESENHO DO ESTUDO

Trata-se de um estudo de caso simples, que é um método que representa uma “investigação empírica e que contempla maior abrangência, com uma sequência de planejamento, coleta e posterior análise de dados” (Yin, 2001).

Lança-se mão uma pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória. Pesquisas do tipo qualitativa lidam com a coleta e uso de diversos materiais empíricos, como a experiência pessoal, estudos de casos, artefatos, história de vida, estudos de campo/observacionais, entrevistas, introspecção, relatos visuais e interativos, que são responsáveis por descrever tanto fases relevantes nas vidas das pessoas, quanto fases complicadas (Dezin; Lincoln, 2006). Esse tipo de pesquisa não se preocupa com números, mas, sim, com a capacidade de entender um grupo social de forma ampla, entre outras. (Gerhardt; Silveira, 2009).

Chiazotti (2008) entende que a pesquisa qualitativa não é organizada e feita a partir de um único padrão, visto que admite a “realidade” como sendo algo que flutua e por muitas vezes contraditório, já que a investigação depende diretamente do pesquisador, bem como de suas concepções, valores e objetivos.

#### 3.2 ASPECTOS ÉTICOS

Levando em consideração a importância da orientação clara, precisa e de fácil compreensão para os participantes da pesquisa, e respeitando o sigilo e a abrangência dos dados coletados, foi feito o uso do TCLE (Termo de Consentimento Livre e esclarecido) que determina que o participante possa vir a se manifestar de forma autônoma, consciente e esclarecida.

Para a identificação dos voluntários, foi utilizada uma identificação por códigos alfanuméricos, referente ao TCLE em que o único e exclusivamente o participante irá assinar, com a finalidade de identificar o questionário na pesquisa caso haja a desistência do mesmo, ao assinar o TCLE o mesmo receberá um código que estará representando aquele questionário, para que dessa maneira possa ser identificado em caso de desistência.

No momento de participação e preenchimento do questionário da análise de perfil comportamental, o voluntário preenche dados pessoais para fins de identificação em relação ao cargo, não havendo identificação de nome.

A presente pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Estadual de Goiás (CAAE: 63178322.1.0000.8113) e devidamente aprovada parecer de nº 5.765.961, visto que o estudo envolve uma pesquisa com seres humanos, agindo assim de acordo com a Resolução nº 466/12 e nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

### 3.3 RISCOS

A presente pesquisa é de risco mediano, pois pode, de alguma forma, afetar o emocional ou psicológico do voluntário. Assim, pode vir a acarretar transtornos emocionais ou desconfortos em decorrência de sua participação. Caso o pesquisado sinta qualquer desconforto é assegurado assistência imediata e integral de forma gratuita, para danos diretos e indiretos, imediatos ou tardios de qualquer natureza para dirimir possíveis intercorrências em consequência de sua participação na pesquisa. Para evitar e/ou reduzir os riscos de sua participação será utilizado apenas o formulário (preenchimento on-line) que será totalmente indolor, não necessitando de muitos esforços para realizá-lo.

### 3.4 BENEFÍCIOS

Este estudo tem como benefício a entrega de dados e informações concretas no que diz respeito à aplicação da Gestão por Competências dentro das organizações públicas federais. Ainda poderão servir como indicadores para gestores no processo decisório, como balizadores para políticas públicas capazes de abranger os resultados e lacunas expostos, bem como sugerir a importância para maiores e mais amplas pesquisas acerca do assunto abordado.

### 3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2023, utilizando a aplicação de análises comportamentais pelo sistema DISC *profiler*. Os voluntários acessaram via link direto <https://new.solides.com/passports/7f488678f2b221068778a6fa8e78de49927811d9d9ed413b6368f9bdeaeca459>) enviado por e-mail (coletado no momento da

assinatura do TCLE) preenchendo dados de nome, sexo, idade e e-mail. Após o preenchimento dos dados básicos responderam duas questões de múltipla escolha (Apêndice 1 e 2), com a marcação de quantos itens julgar necessário, sem tempo limite.

Os voluntários são orientados a separar ao menos 10 minutos com foco total na resposta, sem intervalos ou paradas. Há o apontamento de respostas individuais, sem consulta em materiais ou a outras pessoas, sendo destacado, inclusive, que não existe resposta correta, incorreta ou ideal. Os Relatórios são gerados automaticamente via sistema *profiler* (sistema web) e podem ser impressos e/ou arquivados em local próprio. Os relatórios contemplam texto e gráficos acerca da análise.

O algoritmo utilizado possui avaliação estatística realizada pelo Departamento de Estatística do Instituto de Ciências Exatas da Universidade Federal de Minas Gerais. Independente de sexo, idade ou escolaridade o resultado real obtido pelo relatório do sistema RH Profiler é considerado satisfatório e tem em média de 97,97% de acerto, com intervalo de 95% de confiança entre 97,22% e 98,72% (UFMG, 2007)

### 3.6 POPULAÇÃO DO ESTUDO

Fizeram parte do estudo os servidores em cargos de Gestão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Ceres, num total de 08 (oito) servidores, de acordo com as informações coletadas no momento da assinatura da autorização. Os participantes da pesquisa são componentes dos cargos: Diretor Geral (01), Diretor de Ensino (01, Diretor Administrativo e Planejamento (01), Gerente de Pesquisa (01), Gerente de Ensino (01), Gerente de Extensão (01), Gerente de Planejamento, Orçamento, Administração e Finanças (01) e Coordenador de Assistência Estudantil (01).

Foram incluídos os servidores que, após a devida informação e explicação da pesquisa, assinarem o TCLE em concordância e estiverem efetivamente lotados no cargo no momento da pesquisa realizada (fator confirmado por meio de portaria pública da Direção do Campus). Serão excluídos da pesquisa os participantes que não responderem na totalidade ao questionário ou por ventura solicitarem a saída.

Os servidores foram abordados presencialmente, com agendamento prévio feito via e-mail oficial disponível no site do Campus, onde receberam as informações da pesquisa e puderam assinar o TCLE.

### 3.7 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Após a devida validação dos relatórios de análise comportamental, todos foram separados e analisados. Os gráficos (figura 3 e 4) foram analisados individualmente de acordo com as vinte e uma possíveis competências e as treze habilidades possíveis.

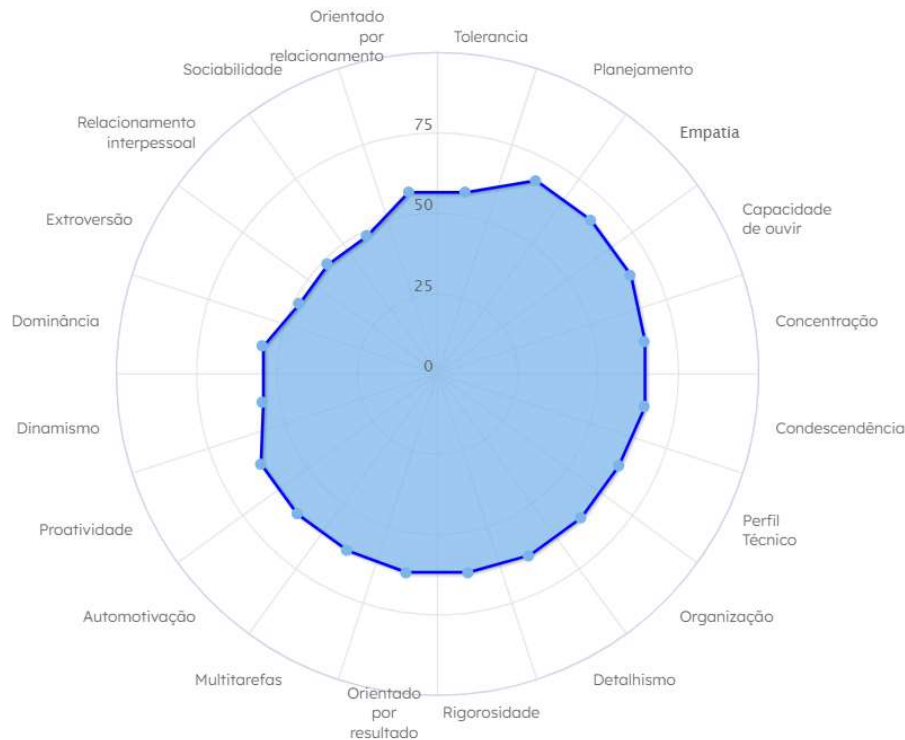
#### 3.7.1 Gráfico de Análise de Competências

O Gráfico de Análise de Competências, traz uma figura, do tipo radar, analisando (20) vinte competências ditas como fundamentais ao profissional (Santarelli, 2010):

1 Tolerância	11 Orientação por resultado
2 Planejamento	12 Multitarefa
3 Empatia	13 Automotivação
4 Capacidade de ouvir	14 Proatividade
5 Concentração	15 Dinamismo
6 Condescendência	16 Dominância
7 Perfil Técnico	17 Extroversão
8 Organização	18 Relacionamento Interpessoal
9 Detalhismo	19 Sociabilidade
10 Rigoriedade	20 Orientado por Relacionamento

Na Figura 3 verifica-se um exemplo do Gráfico de Análise de Competências onde há o preenchimento (em azul) da figura em formato radar. Constam 20 (vinte) competências possíveis. A intensidade de cada competência é analisada de acordo com o nível (0, 25, 50 ou 75) de preenchimento do radar em cada uma delas, que são:

**Figura 3** – Exemplo de Gráfico de Análise de Competências



Fonte: Adaptado de DISC *Profiler*, 2023.

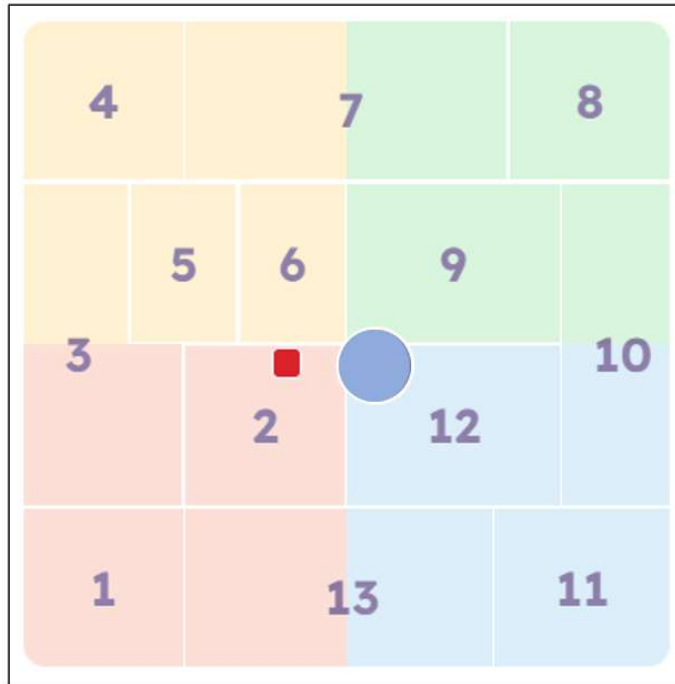
### 3.7.2 Gráfico de Perfil Profissional (talentos)

No gráfico de Perfil Profissional o indivíduo é mapeado e alocado em um, ou alguns dos estilos de comportamento, sendo treze ao todo:

1 Comandante	6 Diplomata	11 Especialista
2 Competidor	7 Aconselhador	12 Estrategista
3 Administrador	8 Atendente	13 Controlador
4 Motivador	9 Professoral	
5 Vendedor	10 Técnico	

Na Figura 4 verifica-se um exemplo do Gráfico de Análise de Habilidades (talentos), onde há círculo com azul que direciona para qual das treze habilidades o indivíduo em questão está abrangido. O quadrado em vermelho, por sua vez, sugere o ideal (pela visão do respondente) exigível pelo meio externo.

**Figura 4** – Exemplo de Gráfico de Análise de Habilidades



**Fonte:** Adaptado de DISC Profiler, 2023.

### 3.8 O ESTADO DA ARTE (GESTÃO POR COMPETÊNCIAS)

A revisão sistemática é um método que realiza um levantamento de informações, de maneira seletiva, com um rigor de análise e olhar sucinto, na busca de demonstrar evidências sobre um determinado questionamento. Tem como característica uma metodologia abrangente, transparente e replicável, além de ser considerada uma investigação científica mais racional e menos tendenciosa como meio de evidenciar dados científicos (Roever, 2017; Donato; Donato, 2019).

O estudo é uma revisão explicativa e qualitativa na qual foi feita uma busca no Portal de Periódicos CAPES, no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e na base de dados Scielo. Foram usados termos de busca com operadores booleanos conforme descrito no Quadro 6.

**Quadro 6** - Local de busca e descritores com base nos operadores booleanos

Local de Busca	Descritores
Portal de Periódicos CAPES	"Gestão por Competências" AND "Gestão de Pessoas" AND "Universidade" AND "Competências" AND "habilidades" AND "Gestão Estratégica"
Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	"Gestão por Competências" AND "Gestão de Pessoas" AND "Gestão Pública"

<i>Scielo</i>	"Gestão por Competências" AND "Gestão de Pessoas" AND "Competências"
---------------	--

Fonte: Elaboração própria (2022)

O método qualitativo de acordo com Rego, Pina e Junior (2018) tem a necessidade de ser clarividente e fundamentado. Permite com a pesquisa qualitativa alcançar uma visão holística de um cenário, estreitamente articulada para entender os acontecimentos e contextos, explicando a relação entre ambos. Além disso, a pesquisa é fundamentada no ambiente em que ocorre os fatos, em busca de apresentar resultados lógicos e coerentes, desenvolvidos e mensurados pelo pesquisador (Proetti, 2017).

Partindo para o critério de inclusão e exclusão, em um primeiro momento foi aplicado um critério de inclusão: publicações nacionais (português) e de até cinco anos (2017 a 2022).

Após a determinação e seleção dos artigos com base na inclusão de pesquisa, realizou-se o critério de exclusão, sendo excluídos artigos não encontrados na íntegra, artigos duplicados e pesquisas que não abordam o tema de GC. Para a validação dos critérios, foram analisadas as seguintes etapas: título, resumo, palavras-chaves e introdução do artigo.

Como forma de construir uma base de dados com maior número de artigos, adotou-se a estratégia de pesquisa nas listas de referências disponibilizadas em estudos selecionados no critério de inclusão e exclusão. Foram analisadas as seguintes categorias: títulos, autores, periódico em que foi publicado, objetivo, método e principais conclusões do estudo.



## 4 RESULTADOS

A partir da Lei nº 11.892/2008, ficou estabelecida a criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), mediante a integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde, Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí e Escola Agrotécnica Federal de Ceres.

O IF Goiano oferece educação básica e profissional, educação superior, pós-graduação, nas diferentes modalidades de ensino. Atualmente, na condição de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, o Campus Ceres possui cursos técnicos nos eixos tecnológicos de Agropecuária, Informática, Administração e Meio Ambiente. A partir da gestão do Campus Ceres do IF Goiano utilizou-se da aplicação de análises comportamentais junto aos gestores.

Para obtenção dos resultados dessa pesquisa usou-se como base os gráficos de competências e habilidades retirados a partir de relatório de análise comportamental. Os voluntários participaram respondendo a duas perguntas objetivas (Anexo A e B) junto ao sistema *DISC profiler*, conforme descrito na metodologia.

Com vistas ao cumprimento de preceitos éticos e da confidencialidade dos dados de cada voluntário, os gráficos não serão vinculados a nenhum nome e/ou função, visto ser de consulta pública cada cargo, podendo ser relacionado ao nome do participante da pesquisa.

Todos os pesquisados são servidores efetivos e possuem cargo de gestão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Ceres, conforme consulta no Portal da Transparência<sup>2</sup> do Governo Federal do Brasil.

Dentre os servidores pesquisados constam seis homens e duas mulheres com idades entre 35 e 52 anos. Os servidores possuem entre oito e quinze anos de cargo junto ao serviço público federal brasileiro, dados estes também validados no Portal da Transparência do Governo Federal do Brasil.

### 4.1 MENSURAÇÃO DE NÍVEIS

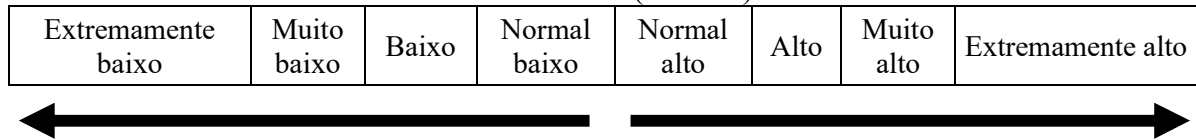
Para verificação dos níveis no Gráfico de Competências e no Gráfico de habilidades (talentos) utiliza-se uma régua com oito atribuições possíveis, que parte da extrema esquerda (extremamente baixo) para a extrema direita (extremamente alto), com pontos intermediários entres estes. Esta nivelção pode ser verificada a partir do relatório emitido pelo sistema DISC

---

<sup>2</sup> Portal da Transparência do Governo Federal do Brasil. Controladoria Geral da União (CGU). Link de acesso: <https://portaldatransparencia.gov.br/servidores/consulta>

*profiler* e confirmada pelo preenchimento no gráfico em formato de radar, conforme vê-se na figura 5.

**Figura 5** – Régua de níveis aplicáveis ao Gráfico de Competências e ao Gráfico de Habilidades (talentos)



Fonte: Adaptado de DISC *Profiler*, 2023.

## 4.2 GRÁFICO DE COMPETÊNCIAS

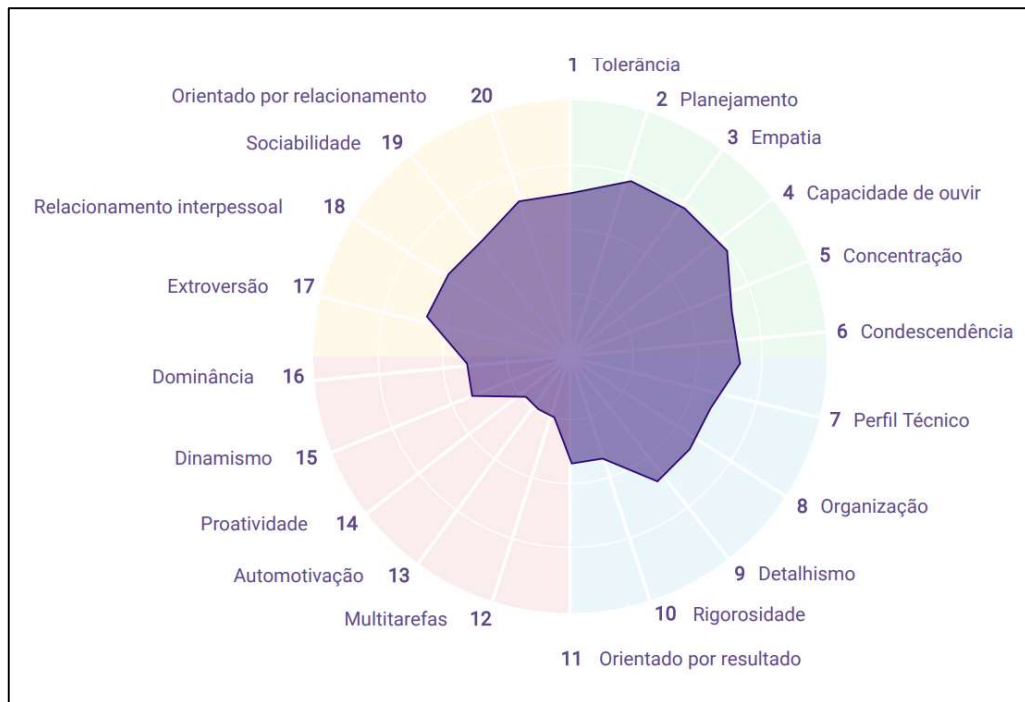
A partir do Relatório Comportamental DISC extraiu-se o Gráfico de Competências de cada participante. Foram avaliadas em três diferentes perspectivas: a primeira com gráficos individuais relativos às competências dos partilhantes; a segunda com a combinação de todas as competências num único gráfico, gerando a análise do grupo; a terceira e última numa forma de matriz demonstrando os níveis de cada competência para cada participante.

Para cada figura (dos gráficos individuais e do grupo), dentre as nove, verifica-se o preenchimento, em radar, nas mensurações entre as 20 (vinte) competências possíveis. Todos os gráficos são analisados a partir deste preenchimento, em abrangência, por posicionamento do quadrante de acordo com a distribuição das competências em números (1º - 1 a 6; 2º 6 a 11; 3º - 11 a 16; 4º 16 a 20) juntamente ao indicativo de níveis conforme régua de mensuração.

Na figura 6 têm-se o gráfico do participante 1 com predominância de preenchimento no primeiro quadrante (entre os itens 1 e 6). O terceiro quadrante (entre os itens 11 e 16), por sua vez destoa com uma menor abrangência, excetuando-se as competências 11 e 15 que tende a um nível mediano, igualando-se ao segundo (entre os itens 6 e 11) e quarto quadrante (entre os itens 16 e 20).

As competências relacionadas ao participante 1 que tem menor preenchimento são multitarefas, automotivação e proatividade, o que descreve uma conotação de gestor com muito planejamento e de certa, maneira, metódico e seguidor de regras e padrões, a seu tempo e hora, o que é confirmado com o nível alto de planejamento e concentração e resguardado com a tolerância, o que é importante para mudanças repentinas.

**Figura 6 - Gráfico de Competências Participante 1**

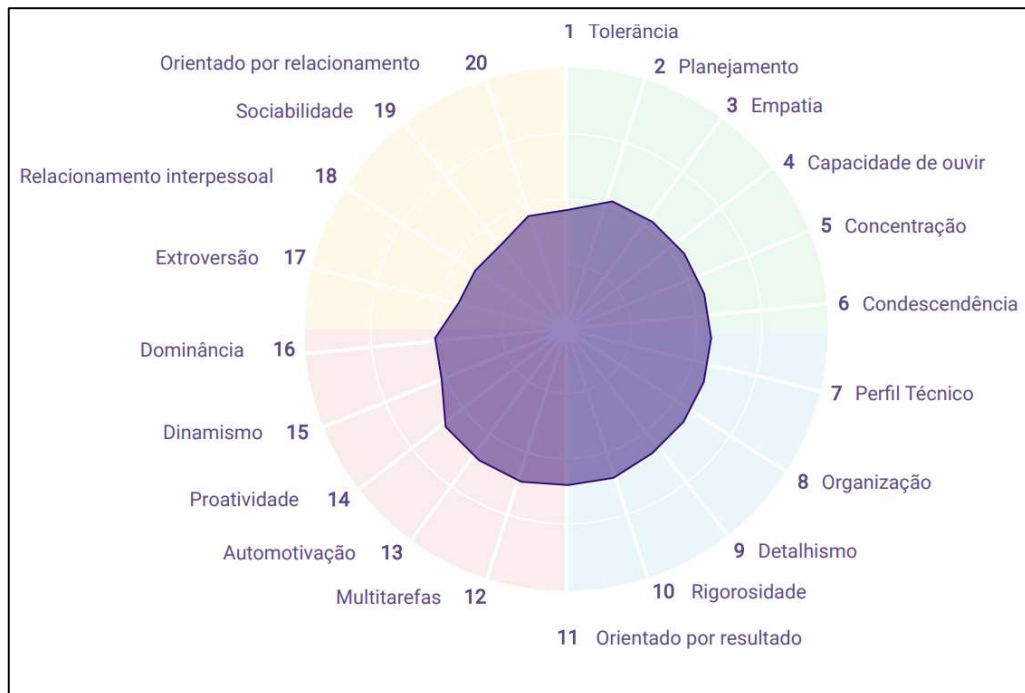


Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

As competências de tolerância, empatia, capacidade de ouvir, condescendência, sociabilidade e orientação relacionam-se com nível alto no gráfico. Esses níveis são coniventes com orientações destinadas a inovação para o setor público, trabalho em equipe, liderança, empatia, resiliência e imaginação (Nesta, 2019).

Na figura 7, referente ao participante 2, já há uma tendência de continuidade de nível entre os itens 2 a 14, abrangendo o primeiro, segundo e parte do terceiro quadrante, onde há uma queda do nível de competência, abrangendo o quarto quadrante, culminando numa continuidade até o item 1, que já abrange o início do primeiro.

O participante demonstra uma boa constância de competências em níveis próximos a alto. Tal fato pode ter relação com o tempo de serviço, que remete a uma maturidade profissional ou ainda com o tempo que ocupa o cargo que desempenha atualmente.

**Figura 7** - Gráfico de Competências Participante 2

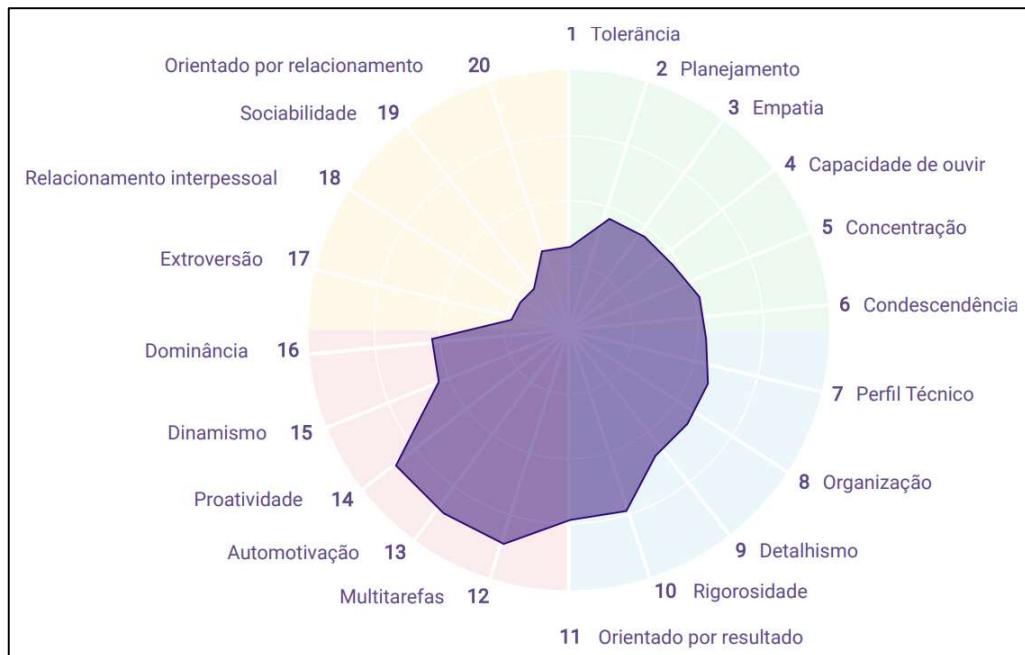
Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

Os níveis de todas as competências estão em normal alto, o que demonstra certa constância, apesar de uma leve queda, se verificado na figura 7, a partir do item 15. Em análise de estudos com apontamentos mais recorrentes aos líderes do setor público em torno de 30% dos trabalhos citam capacidade de comunicação, colaboração e trabalho em equipe construindo parcerias e cooperação (Lopes, 2020). A obtenção de um maior número de competências pode ajudar nesse processo de cooperação.

Na figura 8, o gráfico do participante 3 demonstra um nível constante entre os itens 12 e 4, havendo um desnível a partir dos itens 20, 2 e 3. No segundo quadrante já se têm um preenchimento menor se comparado aos demais, atingindo níveis baixos de competências.

Lapiente e Suzuki (2020) apontam que além da abertura ao novo, às novas ideias e a disposição para o desafio ao *status quo*, a motivação para o alcance de resultados e a disposição para correr risco são competências individuais que podem levar a inovação no contexto da administração pública.

**Figura 8 - Gráfico de Competências Participante 3**

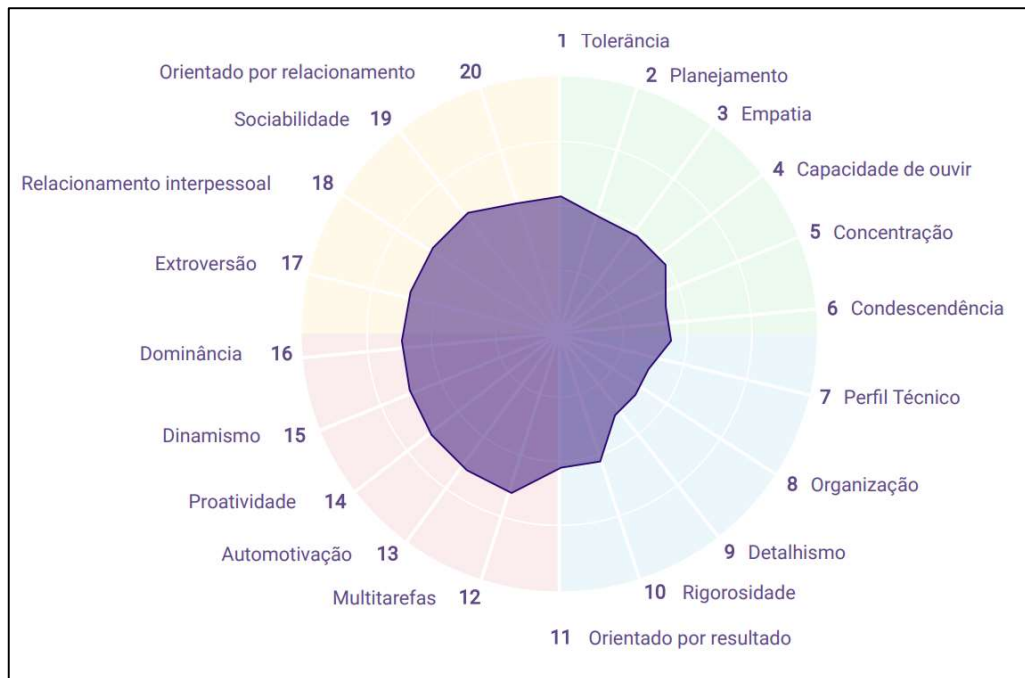


Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

O gráfico do participante 3, de certa maneira, diverge dos dois primeiros, visto que segue uma tendência de maior nível no terceiro quadrante, com alcance de nível muito alto, inclusive, contrariando o um nível muito baixo entre os itens 16 a 20, com uma média constante entre os itens 2 e 10.

Na figura 9 o gráfico de competências do participante 4 demonstra uma maior abrangência no terceiro e quarto quadrante, entre as competências 12 a 20. Há um menor preenchimento no segundo quadrante, em relação aos demais.

**Figura 9** - Gráfico de Competências Participante 4



Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

Lopes et. al, (2020) aponta com alguns componentes necessários para a profissionalização da gestão pública, dentre as quais, no âmbito de relacionamento e interação encontram-se comunicação, trabalho em equipe, cooperação, relacionamento interpessoal, saber ouvir. Em comparação ao visitado no gráfico do participante 4, haveria o alcance desses requisitos.

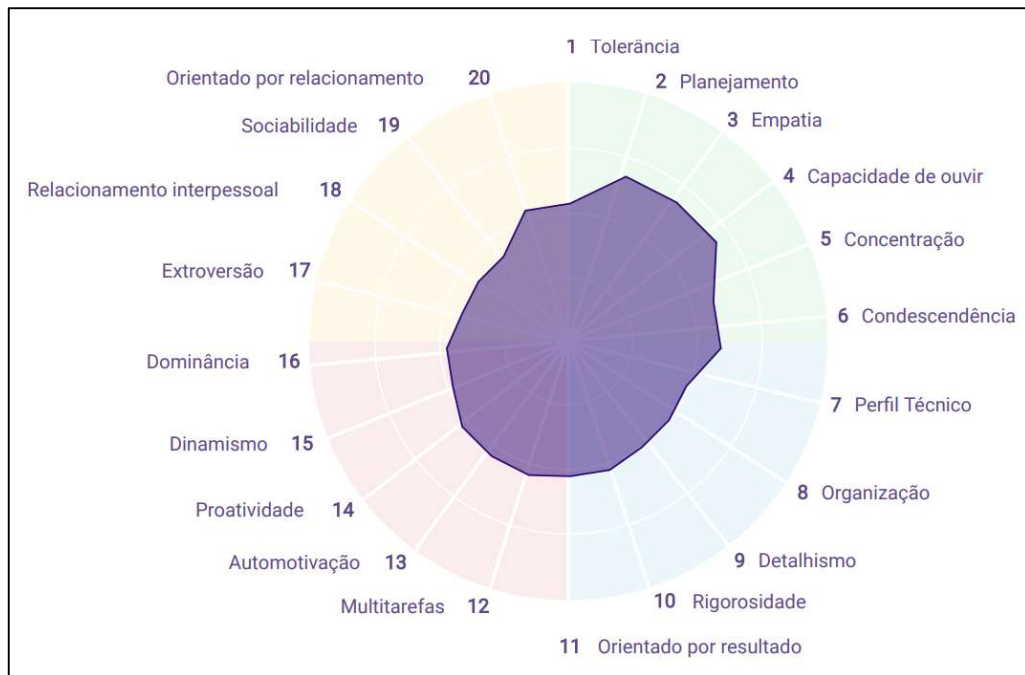
As figuras 10 e 11, representando os gráficos de competências dos pesquisados 5 e 6 demonstram relativa semelhança, se notado o preenchimento em radar de cada delas. Seguem em constância entre os itens 7 e 16. No primeiro quadrante, os itens 2 a 4 seguem em tendência de níveis mais altos.

A competência de orientação a relacionamentos, em ambos os gráficos diverge da média em itens próximos indo a um ponto mais alto, semelhante ao ponto mediano entre as competências de condescendência e perfil técnico.

Há uma diferença de aproximadamente dez anos de idade entre os participantes 5 e 6, e estes possuem cargos semelhantes, visto ambos serem técnicos-administrativo, com um tempo de servidor público federal de, em torno de, treze e quatorze anos, respectivamente.

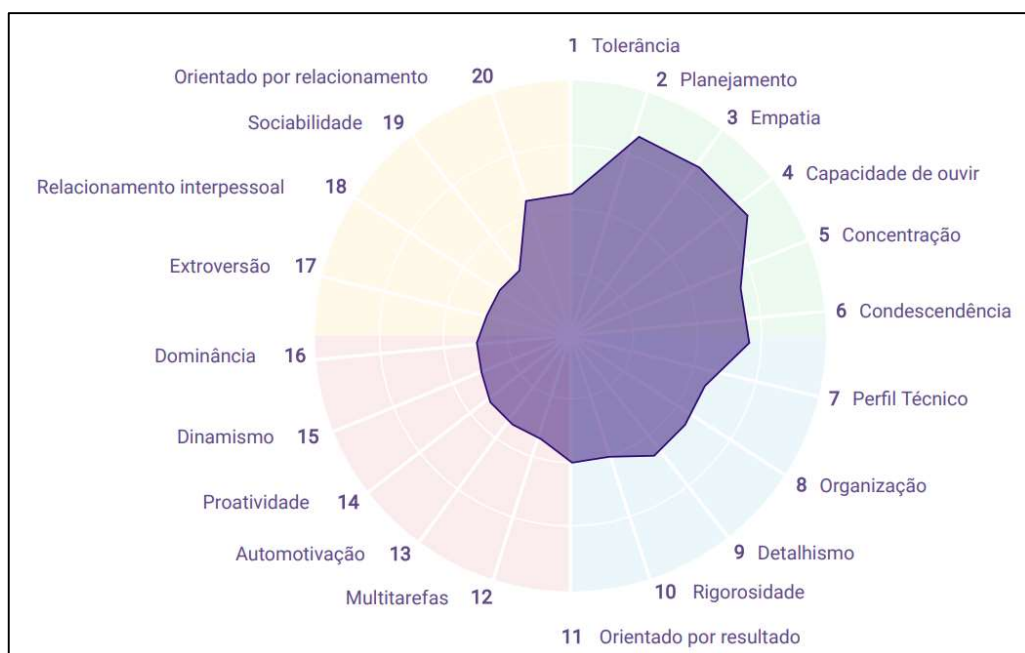
Em aspectos relacionados a execução da tarefa e desenvolvimento a competência de planejamento figura como atuante na profissionalização da gestão pública em seu caráter gerencial, além de poder sustentar a necessidade de adaptação a um ambiente em constante transformação (LOPES et. al., 2020)

**Figura 10 - Gráfico de Competências Participante 5**



Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

**Figura 11 - Gráfico de Competências Participante 6**

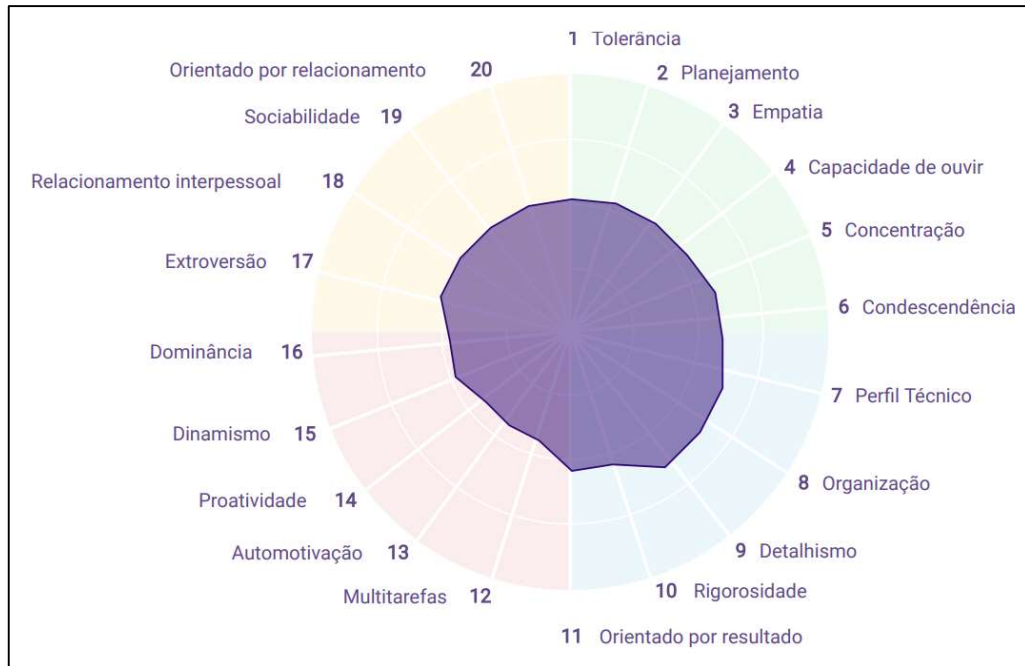


Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

O gráfico da representação de competências do participante 7, na figura 12, se assemelha aos participantes 2 e 4 no que tange a constância de níveis. Entre os itens 17 e 5 têm-se níveis altos com uma subida ainda maior entre os itens 5 e 9. Entre os itens 10 a 20 já se retorna a uma tendência de competências em maior nível.

Um perfil mais tecnicista, organizado e detalhista pode ser verificado no participante 7, tendo uma possível relação com cargo de gestão com menor envolvimento de pessoas e maior acúmulo de questões mais burocráticas, como legislação, documentos e aparatos de sistemas mais tecnológicos.

**Figura 12** - Gráfico de Competências Participante 7



Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

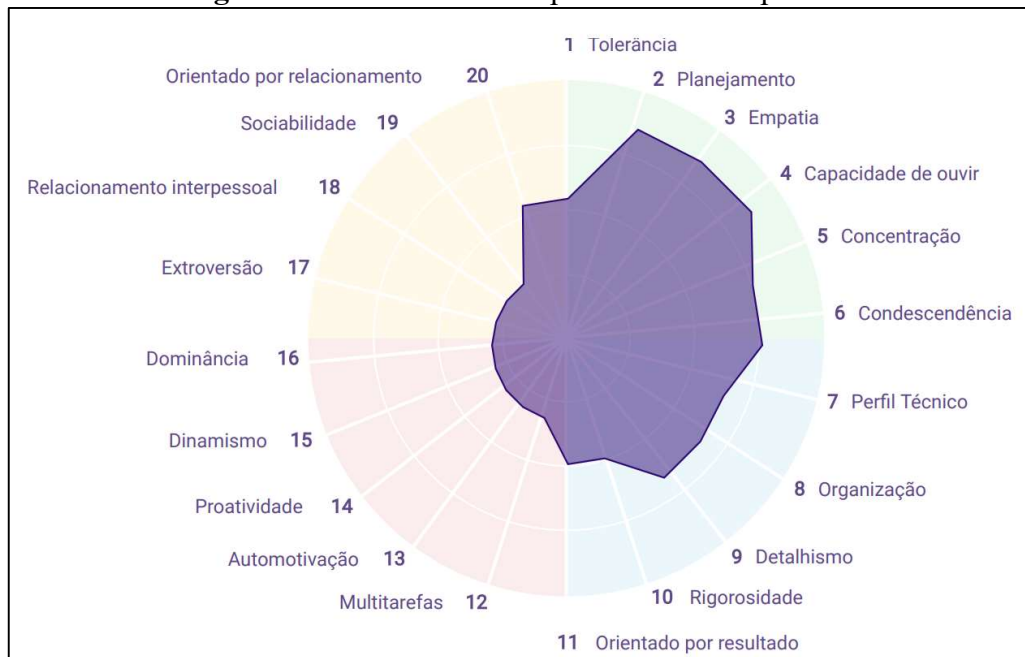
Mesmo havendo a necessidade do envolvimento de pessoas, enquanto líder, há cargos de gestão que demandam o uso de competências mais técnicas, que são aquelas que “dizem respeito à função mais operacional, aos saberes necessários à consecução das atividades ordinárias, sejam elas finalísticas ou de meio, das diferentes áreas da organização” (Bergue, 2019, p. 60).

Os níveis de competências do participante 8, figura 13, seguem pequenos trechos de constância se considerados os pontos entre os itens 2 e 4, com uma queda entre os itens 5 a 9, continuando em baixa nos itens 10 e 11 e numa constância de nível, agora um pouco mais baixo, entre os itens 12 e 19.

No quesito de planejamento, capacidade de ouvir e empatia já são destacadas em relação as demais. Juntas demonstram a característica de gestor atento em relação aos seus liderados e com um bom dinamismo nas ações com as pessoas.



**Figura 13 - Gráfico de Competências Participante 8**



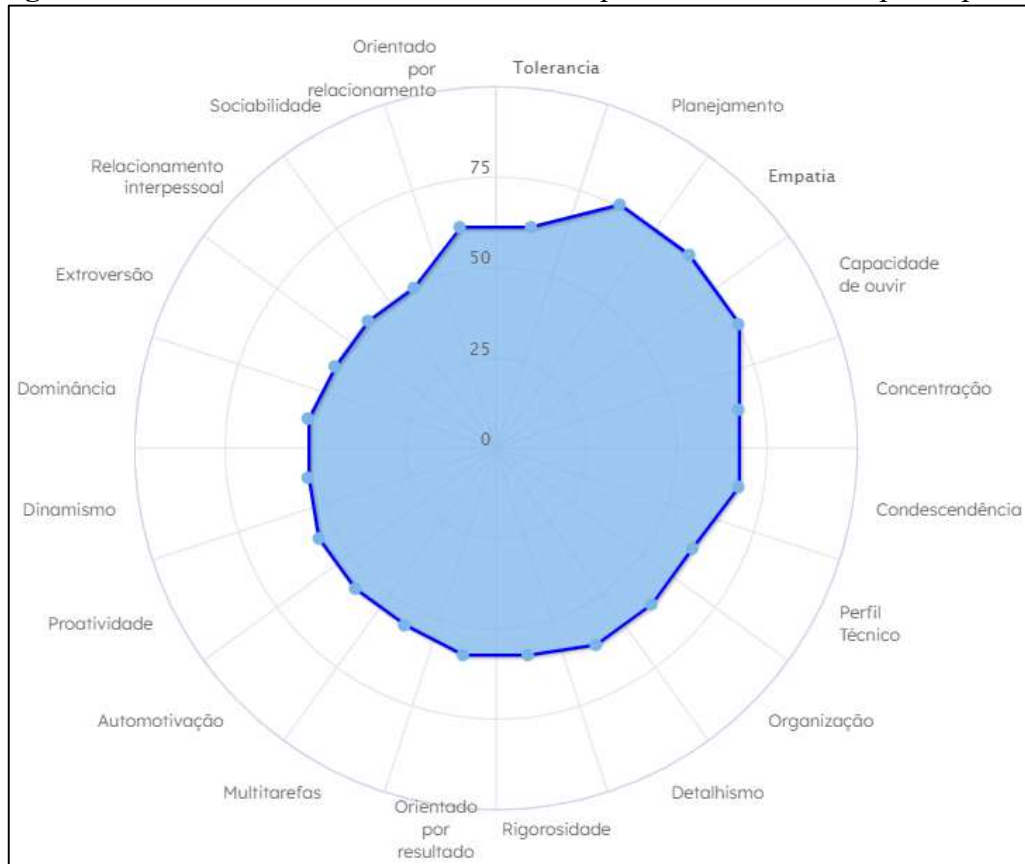
Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

Se considerado o ajuntamento de todos os gráficos de competências, têm-se o gráfico demonstrado pela figura 14, o qual se vê certa constância de níveis, demonstrando uma completude de competências, se considerado o grupo gestor da instituição pesquisada.

Há de se destacar, contudo, que há uma tendência a níveis mais elevados no primeiro quadrante em que se refere a planejamento, empatia e capacidade de ouvir. Em segundo plano estão a orientação para relacionamento, tolerância, concentração e condescendência. As demais competências permanecem em níveis medianos.

O gestor público deve possuir uma visão do cenário da organização de maneira sistêmica e dinâmica (De Oliveira, 2022). “É preciso contar com lideranças capazes de orientar e motivar as suas equipes” o que pode favorecer as relações com outras esferas da administração pública e ainda promover maior participação da sociedade, buscando “por novos caminhos que possam superar problemas de difícil solução” (Lopes *et al.*, 2022, p. 21).

**Figura 14** - Gráfico contendo a média das competências de todos os participantes



Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

Para melhor visualização dos níveis atribuídos ao Gráfico de Competências utilizou-se uma cor para destacar cada um dos oito níveis, entre o extremamente baixo até o extremamente alto, conforme Quadro 7 (Santareli, 2010; Solides, 2023).

Marston, em sua teoria, definiu que todos os indivíduos possuem características relacionados aos quatro diferentes perfis. A partir disso são feitas classificações “como ‘alto’ e ‘baixo’ de forma a indicar maior ou menor predominância de características comportamentais em cada uma das quatro categorias observadas no DISC” (Matos, 2019, p. 20).

**Quadro 7** – Legenda dos níveis aplicáveis ao Gráfico de Competências e ao Gráfico de Habilidades (talentos)

Nível	Cor
Extremamente baixo	Verde claro
Muito baixo	Azul claro
Baixo	Amarelo claro
Normal baixo	Laranja claro
Normal alto	Azul cinza

Alto	
Muito alto	
Extremamente alto	

Fonte: Elaboração própria (2023).

O ajuntamento de todas as competências num único gráfico reforça a necessidade dos gestores possuírem o conhecimento das competências necessárias à continuidade do processo de administração. A partir da Lei nº 14.133/2021 os gestores da administração pública deverão “ter reconhecimento das competências, com acompanhamento do desenvolvimento das habilidades e os resultados individuais e coletivos” (Guimarães; Argenta, 2023, p. 10)

Importante reforçar que aspectos relacionados às competências de liderança e orientação para as atividades de aprendizagem individual podem reforçar tal avanço em busca da inovação além de destacar a coesão do grupo de trabalho (Mutonyi; Slåtten; Lien, 2020).

Na análise da matriz (Quadro 8) constando todos os níveis dos oito participantes, verifica-se que mais da metade das competências estão em Normal alto (52%) o que remete sustenta a ideia dos níveis médio altos no preenchimento do gráfico do grupo, sendo reforçado com o Alto (24%).

Em terceiro plano aparece o nível Normal baixo (16%), seguido de Muito alto (6%) e Baixo (2%). Mesmo com baixo índice de níveis baixos, seria possível inserir medidas como treinamentos e/ou acompanhamentos mais pontuais aos gestores em questão, levando em consideração a necessidade do local. Em último plano aparecem os Extremamente baixo, Muito baixo e Extremamente baixo, todos com índice 0%.

**Quadro 8** – Matriz de Níveis do Gráfico de Competências dos participantes 1 a 8

Competências	Participantes da Pesquisa (Gestores)							
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8
Tolerância	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal alto	Alto	Normal alto	Normal alto
Planejamento	Alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Alto	Muito alto	Normal alto	Muito alto
Empatia	Alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Alto	Muito alto	Normal alto	Muito alto
Capacidade de ouvir	Alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Alto	Muito alto	Normal alto	Muito alto
Concentração	Alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Condescendência	Alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Perfil Técnico	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal alto	Alto	Alto
Organização	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal alto	Alto	Alto
Detalhismo	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal alto	Alto	Alto
Rigorosidade	Normal baixo	Normal alto	Alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto
Orientação por resultado	Normal baixo	Normal alto	Alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto
Multitarefa	Baixo	Normal alto	Muito alto	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal baixo
Automotivação	Baixo	Normal alto	Muito alto	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal baixo
Proatividade	Baixo	Normal alto	Muito alto	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal baixo
Dinamismo	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal baixo
Dominância	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal baixo
Extroversão	Alto	Normal alto	Normal baixo	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal baixo
Relacionamento Interpessoal	Alto	Normal alto	Normal baixo	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal baixo
Sociabilidade	Alto	Normal alto	Normal baixo	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal baixo
Orientado por Relacionamento	Alto	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal alto	Alto	Normal alto	Normal alto

Fonte: Elaboração própria (2023).

Analisando a perspectiva da organização e das pessoas que a compõe é possível validar o acompanhamento das competências de ambas as partes. A partir de uma visão geral as competências podem partir para o viés organizacional ou individual (Silva *et al.*, 2021)

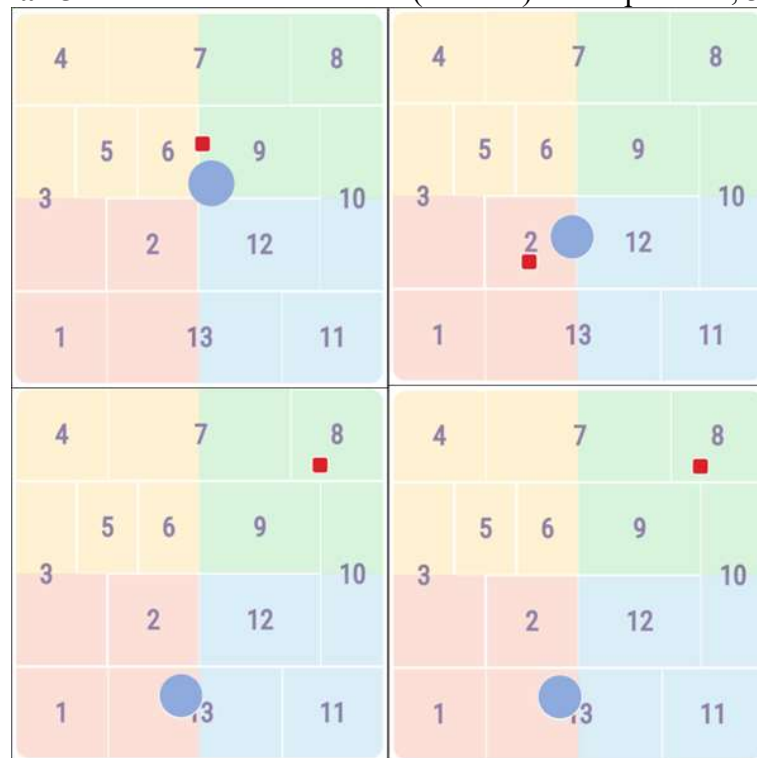
O acompanhamento das competências existentes deve tomar uma conotação do todo ao mesmo tempo que individual, garantindo uma abordagem mais sistêmica da situação. “A noção de competências apresenta uma concepção mais individual do que coletiva, com práticas isoladas dentro do sistema de gestão de pessoas. Contudo, talvez seja nesse segmento que as competências individuais e coletivas passem a ter um sentido estratégico para os gestores públicos” (Tamada; Cunha, 2022, p. 443).

### 4.3 GRÁFICO DE HABILIDADES (TALENTOS)

A partir do Relatório Comportamental DISC extraiu-se o Gráfico de Habilidades (Talentos) de cada participante. É uma figura dividida em formas quadráticas e retangulares onde consta o ponto (em forma de círculo) azul se referindo ao local de abrangência do indivíduo pesquisado, no momento da análise. Já o ponto em forma de quadro vermelho refere-se ao exigido pelo meio externo, de acordo com a visão do indivíduo respondente (Solides, 2023).

Nota-se certa convergência entre os gráficos de habilidades de quatro participantes (figura15) o qual se verifica um posicionamento nas habilidades de competição, estrategista e controlador. Situação semelhante ocorre com os outros quatro participantes (figura 16), mas agora em posicionamento das habilidades de diplomacia, professoral e aconselhador.

**Figura 15** – Gráfico de Habilidades (talentos) Participantes 1, 3, 4 e 6



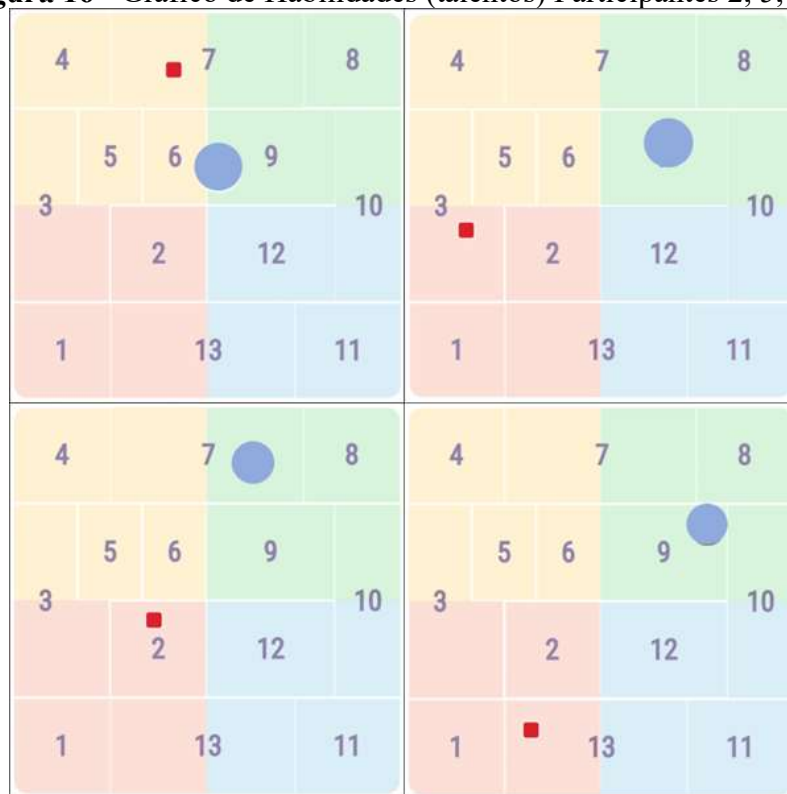
Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

Com as habilidades já identificadas, quer seja individual ou do grupo, é possível aliar a GC com o atendimento às necessidades de momento tendo em vista uma evolução tecnológica, cultural e comportamental.

“A gestão por competência surge como resposta às demandas no mundo globalizado, atendendo às inovações contínuas do mercado de trabalho em agilidade, inovação, conhecimento e habilidades para resolver as situações que aparecem no dia a dia” (Fonseca; Borges, 2023, p. 223).

Na figura 16 constam as habilidades dos participantes 2, 5, 7 e 8, verificando certa semelhança das habilidades onde se tem diplomata, professoral e aconselhador. Tal fato pode ter relação com o cargo de gestão e ainda com a origem relacionada ao contexto da educação, se considerada a habilidade de ensino.

**Figura 16 - Gráfico de Habilidades (talentos) Participantes 2, 5, 7 e 8**



Fonte: Adaptado de DISC Profiler (2023).

A gestão de pessoas possui uma função gerencial que tem como mote a cooperação de todos os sujeitos atuantes nas organizações a fim de que seja possível o alcance dos objetivos institucionais, devidamente previstos, e, também, os pessoais (Garcia *et al.*, 2023).

No quadro 9 tem-se a matriz que demonstra os níveis das habilidades de todos os participantes da pesquisa (1 a 8). Para melhor visualização foram utilizadas as cores de acordo com o quadro 7.

Considerando os 104 níveis possíveis das habilidades, verifica-se que 13% estão em Baixo, 12% em Alto, Normal baixo e Normal alto em 10% e 11%, respectivamente. Em menor

frequência estão os níveis Muito alto com 7%, Ext. baixo e Muito baixo, com 6% e por fim Ext. alto com 1%.

**Quadro 9**– Matriz de Níveis do Gráfico de Habilidades (Talentos) dos participantes 1 a 8

Habilidades (talentos)	Participantes da Pesquisa (Gestores)							
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8
Comandante	Ext. baixo	Normal baixo	Normal Alto	Baixo	Muito baixo	Ext. baixo	Baixo	Ext. baixo
Competidor	Baixo	Muito alto	Alto	Alto	Alto	Normal baixo	Alto	Baixo
Administrador	Muito baixo	Normal alto	Normal baixo	Normal alto	Normal baixo	Muito baixo	Normal baixo	Ext. baixo
Motivador	Baixo	Muito baixo	Ext. baixo	Normal alto	Baixo	Baixo	Baixo	Muito baixo
Vendedor	Normal baixo	Normal alto	Baixo	Muito alto	Alto	Normal baixo	Normal alto	Baixo
Diplomata	Normal alto	Alto	Normal baixo	Ext. alto	Muito alto	Alto	Muito alto	Normal alto
Aconselhador	Alto	Baixo	Ext. baixo	Alto	Normal alto	Normal alto	Normal alto	Normal baixo
Atendente	Alto	Muito baixo	Ext. baixo	Muito baixo	Normal baixo	Alto	Normal baixo	Alto
Professoral	Alto	Alto	Baixo	Normal alto	Muito alto	Ext. alto	Muito alto	Muito alto
Técnico	Normal alto	Normal baixo	Muito baixo	Baixo	Normal alto	Alto	Normal alto	Muito alto
Especialista	Ext. baixo	Normal baixo	Normal Alto	Muito baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Estrategista	Normal baixo	Muito alto	Alto	Normal alto	Alto	Alto	Muito alto	Normal alto
Controlador	Ext. baixo	Alto	Muito alto	Baixo	Normal baixo	Baixo	Normal baixo	Baixo

Fonte: Elaboração própria (2023).

Num contexto geral e amplo da gestão na instituição pesquisada, com base na matriz constando as habilidades de todos os gestores, que sempre quando ocorre um nível Ext. baixo ou Muito baixo outro servidor possui a mesma habilidade em nível maior, o que demonstra a coesão do grupo de trabalho.

Isso demonstra uma congruência da equipe bem como o efeito de cooperação que existe no contexto macro da gestão, que num sentido prático refere-se a completude das habilidades.

## 5 DISCUSSÃO

Temas acerca da gestão estratégica de pessoas tem sido pauta em diversos ambientes organizacionais. “Na esfera pública, esse debate contribui para a adoção de práticas gerenciais que qualifiquem a entrega de serviços públicos aos seus usuários, fundamentalmente em tempos em que o serviço público é cada vez mais um alvo de cobranças legítimas da sociedade” (Garcia, 2023, p. 69).

Em âmbito público a contratação de pessoal deve obedecer ao previsto no inciso II, do art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988) onde se lê:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Ainda se leva em consideração o que está definido pela Lei Federal n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (Brasil, 1990), que dispõe acerca do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Pesquisa demonstra certa separação dos estudos em relação a moderna implementação da gestão de pessoas em instituições públicas. De um lado, “as teorias apoiam os aspectos relacionados ao seu ambiente, processo e pessoas.” De certa forma, divergente, uma outra vertente “refere-se à dinâmica de seus processos, como estratégias, políticas e práticas.” Em suma ambos os casos demonstram uma necessidade de uma visão cada vez mais integrada e estratégica no que tange às pessoas visto que suas relações são conjunturais e contingentes (Garcia, 2023, p. 69).

Na contratação de diversos profissionais envolvidos na área pública não se seguem etapas específicas como o mapeamento de habilidades necessárias ao bom cumprimento de funções públicas, nem mesmo são testadas, especificamente, competências do candidato, ora aprovado em concurso (Pan, 2022).

Em âmbito público é incomum a observância de competências do servidor no momento da seleção, haja vista que, geralmente, a atenção e dedicação está em apenas lotá-lo em um local com carência de mão de obra, não sendo efetivamente observadas suas competências, o que pode contribuir a certas atitudes não condizentes ao ideal (Martins *et al.*, 2022).



Nesse contexto é possível validar a importância da implantação da gestão por competências no âmbito público, de maneira a ter alinhamento às estratégias organizacionais e melhoria na prestação de serviços, sendo necessário ressaltar, contudo, que isso representa um desafio para as organizações públicas (Mendonça, 2022).

No setor público brasileiro a gestão por competências ganhou referência a partir do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (Brasil, 2006).

Já no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que revogou o anterior, surge o objetivo de “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2019). O Art. 3º § 3º da referida legislação reza que “considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.”

No ano de 2020 por meio do Decreto nº 10.506 altera-se o Decreto 9.991/2019 com proposituras sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e ainda acrescenta citações a necessidade do acompanhamento do desenvolvimento de competências transversais e finalísticas (Brasil, 2020).

A partir desse ponto, surge o desafio aos gestores públicos, a implementação da gestão por competências como prática na gestão de pessoas (Mendonça, 2022). A modalidade e as ações do trabalho junto à administração pública acabam por impor algumas restrições “– legais, estruturais, relacionais e de confiança – à designação de lideranças, de modo que, por vezes, as opções entre perfis disponíveis se mostram restritas e outras soluções se mostram necessárias” (Bergue, 2019, p. 27).

Em um cenário de constantes mudanças políticas, sociais e econômicas fomentadas por crises fiscais, recursos financeiros escassos, corrupção e gerenciamento inadequado dos recursos públicos temáticas como desempenho dos gestores e servidores, eficiência na prestação dos serviços públicos, e formulação de políticas públicas adequadas para o bom funcionamento da máquina estatal serão sempre desafios enfrentados pela gestão pública para o fiel atendimento às necessidades da sociedade (De Oliveira, 2022, n. p).

A mudança com vistas à inovação e ainda do propósito da gestão pública geram, de maneira natural, a iminente necessidade do desenvolvimento de novas competências. Há de se destacar, porém que “essas inovações precisam ser identificadas e exploradas essencialmente a

partir das expectativas daqueles que são afetados ou que usufruem dos serviços públicos, e não apenas com base nas percepções do próprio aparato estatal” (Lopes *et al.*, 2020).

O entendimento das competências e habilidades, a partir da análise de perfil comportamental, culmina no processo de adaptação e inovação da máquina pública. “Desta forma inventários de perfil comportamental são ferramentas que podem ser utilizadas de forma a contribuir para o desenvolvimento de competências nos cargos de liderança” (Matos, 2019, p. 53).

O processo seletivo de líderes utilizando-se do conhecimento das competências garante a busca por assertividade na busca do profissional adequado resguardando o respeito aos critérios técnicos e transparentes. “Há diversas maneiras de buscar a “pessoa certa” para o “local certo” em postos de lideranças, mas a existência de critérios técnicos pré-definidos permite, inclusive, que o próprio candidato analise se realmente tem aptidão e alinhamento com a vaga oferecida” (Pasquini *et al.*, 2022, p. 109).

Com a preocupação e atenção aos detalhes da alocação de indivíduos capacitados e munidos de competências, inclusive em matérias de desenvolvimento “as organizações públicas podem elevar o desempenho dos seus servidores e gerar inovação por meio da atuação efetiva dos seus líderes” (Melo; Silva, 2019, p. 140).

A partir do processo devidamente fundamentado ao serviço público é possível a busca pelas questões do atendimento a estratégia da organização:

A gestão por competências, especialmente quando pensada para o contexto do serviço público, permite que se reconheçam duas perspectivas fundamentais: a) a da organização, segundo a qual atividades são investigadas a partir do conceito para identificar competências necessárias em cotejo com as existentes, para fins de análise de desempenho e identificação de lacunas orientadas para informar as políticas de capacitação; e b) a das pessoas, que são reconhecidas como detentoras de competências passíveis de serem mobilizadas para a produção de valor público, perspectiva está mais orientada para as políticas de movimentação e lotação de servidores (Bergue, 2019, p. 46).

Constata-se que o desenvolvimento de pessoas deve ser devidamente respaldado por um processo em que haja o equilíbrio entre as metas dispostas pela organização e ainda as necessárias entregas à sociedade, contudo todo este processo se mostra em face do desafio e sua relevância “especialmente por considerar que as competências servem como subsídio para o processo de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento de Pessoas e como consequência impulsiona o desempenho dos servidores ao alcance dos resultados do Estado” (Camozzato, 2023, p. 136).

Em resultados obtidos por meio de pesquisa original, mesmo constando como iniciativa prevista nos PDI's de diversas instituições federais o modelo de GC está em implementação na metade dessas, sendo que na outra metade nem sequer iniciou-se o processo. “Essa impossibilidade de implementar a GPC nas instituições pesquisadas, ação prevista no planejamento institucional, é um paradoxo organizacional de discurso versus prática que pode estar vinculado a paradoxos que constam nos próprios normativos, distintos, ou entre artigos de um único normativo, como constatado no decreto nº 9.991/2019” (Canto; Silva. Dalmau, 2023, p.16).

As ações públicas deverão ser planejadas, coordenadas, controladas e avaliadas constantemente para verificar os impactos das decisões estratégicas diante das situações conflitantes e deficientes da sociedade. Para esse fim, existem diversas ferramentas disponíveis que poderão auxiliar o Poder Público a prever as possíveis falhas e promover diversas modificações durante todo o processo; proporcionando uma melhoria contínua nos parâmetros de qualidade dos serviços públicos (De Oliveira, 2022, n. p).

Entre os vários desafios destacados foi possível verificar “a necessidade de uma aproximação da área de gestão de pessoas ao desenvolvimento de potencialidades de servidores, principalmente com a possível utilização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal –PNDP”, dentre outros aspectos, a gestão por competências junto à administração pública (Alves *et al.*, 2023, p. 9562).

A partir de uma pesquisa documental Melo e Silva (2019) elencaram, em comparativo ao previsto pelo Tribunal de Contas da União a relação entre as competências para líderes de organizações públicas com apontamentos das qualidades de liderança, conforme se vê no quadro 10.

**Quadro 10** - Inter-relação dos comportamentos e qualidades da liderança a partir da pesquisa documental

<b>Competências de líderes públicos definidas pelo TCU</b>	<b>Qualidades</b>
Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	Sistemático, sincero e imparcial
Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.	Comprometido
Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.	Diretivo
Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.	Motivador e recompensador

Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	Sistemático
Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	Controlador e imparcial
Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.	Sistemático
Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.	Competente e orientado aos resultados
Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.	Diretivo e orientado aos resultados
Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.	Diretivo, controlador, crítico e autoritário
Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.	Comprometido
Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.	Competente e conhecedor
Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	Controlador
Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.	Autoritário
Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.	Controlador e sistemático

Fonte: Melo; Silva, 2019, p.130

O sistema das organizações públicas nacionais possui uma cultura bastante conservadora, a partir da perspectiva de como as pessoas vivem e trabalham, o que pode ser uma barreira para se detectar as competências já existentes na organização, e a única forma de modificar uma organização é modificando sua cultura (Martins *et al.*, 2022).

Todas essas possibilidades de inovações e mudanças demonstram uma necessidade latente e iminente da mudança de pensamento dos gestores para lidar com uma complexidade organizacional e ainda se transpor rotinas e métodos com vistas a obter alternativas criativas, inovadoras e ao mesmo tempo eficazes (Adriano; Accordi, 2020).

A literatura apresenta diferentes modelos em relação a implantação da Gestão por Competências (Dias, 2020), mesmo assim ainda se torna necessário o envolvimento de novas pesquisas que concernentes à compreensão do cenário da gestão por competências no âmbito público, entre potencialidades e desafios junto aos servidores e com a busca de possíveis resoluções de lacunas apresentadas.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi demonstrar a evidenciação, a partir da Análise de Perfil Comportamental DISC Profiler. Com estas análises foi possível identificar nos Gráficos de Competências e Gráfico de Habilidades (talentos), uma forma de mapeamento de competências com vistas a, não só cumprimento de legislação, mas também a implantação da inovação na Gestão Pública.

Em caráter individual podem ser verificadas as competências e habilidades do servidor de modo a validar a necessidade de desenvolvimento individual, já em seu caráter coletivo foi possível o ajuntamento num gráfico único validando a coesão da equipe de trabalho e o destaque de possíveis lacunas.

Numa perspectiva prática esta pesquisa pode contribuir de modo a subsidiar o mapeamento das competências, na etapa de diagnóstico, seguindo o previsto na legislação Da Política Nacional de Desenvolvimento Pessoas. Devido ao fato desse mapeamento precisar ser feito de maneira a otimizar o uso de recurso público, o fazendo de maneira assertiva, este resultado também pode servir como ponto de partida a ser utilizado, além de seguir o critério da impessoalidade, por não ser feito pela percepção pessoal de um superior.

Estudos apontados revelaram grandes benefícios da implantação da gestão por competências, quer seja aos servidores ou também as organizações públicas. Melhorias na qualidade do trabalho, na integração e avaliação de servidores, alocação correta e valorização são destacadas. Importante citar apontamentos como o “simples” cumprimento legal na implantação, despreparo dos envolvidos e carências de informações ou também a falta de capacidade técnica.

Com o gráfico de competências pode ser feito uma analogia a um preenchimento total de um círculo. A partir da análise dos gestores verifica-se o comparativo e junção de todos, de modo a identificar possíveis faltas, objetivando buscar um desenvolvimento suprimindo essa ausência. Há de se ressaltar que esta é a parte que pode servir como o diagnóstico previsto em legislação aplicada ao caso.

Semelhante ao gráfico de competências, o gráfico de habilidades e talentos pode ser utilizado da mesma forma, contudo, a partir da correta identificação e levantamento das habilidades necessárias para cada departamento ou para a instituição, num nível macro.

Entende-se que a aplicação num único campus de uma instituição federal de ensino pode se tornar uma limitação ao estudo, haja vista uma amostra pequena em relação ao todo.

Contudo, há de se destacar que há certas diferenças na distribuição da gestão de cada unidade o que pode interferir nos apontamentos gerais, bem como a possíveis peculiaridades.

Para ambas as formatações de diagnósticos, competências ou habilidades, tem-se a sustentação racional e sem interferência humana, de além do cumprimento legal, uma vertente inovadora para a gestão pública do desenvolvimento de pessoas.

Na ampla maioria dos estudos citam-se desafios iminentes, como a implantação apenas por cumprimento legal e ainda a falta de conhecimento dos gestores na implantação. Há de se destacar também, que são levantadas situações em que a GC ainda necessita de maiores esclarecimentos e detalhamentos, inclusive por meio de legislação, fato esse que sugere mais pesquisas, dando calibragem e força a um assunto tão importante na gestão pública.

Em sugestão a pesquisas futuras tem-se a ideia da criação do descritivo de competências e habilidades necessárias para cada cargo de gestão, de modo a nortear um diagnóstico, por meio do mapeamento proposto e, posteriormente, se realizar a aplicabilidade da Gestão por Competências, quer seja em adaptação, ajustes ou mesmo treinamentos. Também, a aplicação de tal pesquisa em outras modalidades de instituições federais de ensino, como as universidades.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Márcio Oliveira. **Avaliação de Estágio Probatório por Competências: Proposta de metodologia de diagnóstico de desempenho para os servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFPA**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/22951/1/texto%20completo.pdf> Acesso em: 13 jul 2022.
- ALVES, M. V. B.; KUBO, E. K. de M.; OLIVA, E. de C.; BIANCHI, E. M. P. G. Gestão estratégica de pessoas em uma autarquia da Amazônia ocidental brasileira. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 9546–9566, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i6.2314. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2314>. Acesso em: 18 jul. 2023.
- AMORIM, T. N. G. F., SILVA, L. B. Treinamento no serviço público: uma abordagem com servidores técnico-administrativos de universidade. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, 2012, pp.1-28 Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/12253/8613> Acesso 10 mai. 2023.
- ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. (2014). Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 12(2), 153-162. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21993/18442> Acesso em: 31 jul. 2022.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy and per-formance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. ENAP. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283> Acesso em 17 jul. 2023.
- BÍBLIA, A. T. Ezequiel, In: BÍBLIA. Português. **Bíblia de Estudo do Expositor**. Publicada por e propriedade única do Ministério de Jimmy Swaggart, Baton Rouge, LA, EUA, 2012. p. 1407.
- BOLLAND, E. J. The People, Power and Strategy. In: BOLLAND, E. J. **Comprehensive Strategic Management**. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017. p. 347-372. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-78714-225-120171012/full/html> Acesso em: 23 jul 2022.
- BOOG, G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOYATIZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005 Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229> Acesso em: 11 dez 2022

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercício e aplicações em gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 02 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm) Acesso em 02 jul. 2023.

BRASIL. **Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) Acesso em 02 jul. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, ano 187, 29 dez. 2008. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm) Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 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, 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35) Acesso em 02 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm) Acesso em 02 jul. 2023.

CABRAL, L. B.; ROSA, J. C. A metodologia disc aplicada ao processo de treinamento e desenvolvimento (t&d): um estudo de caso na empresa linie esquadrias e vidros –Brusque/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 10, n. 1, p. 92-111, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2022>. Acesso em: 23 jul 2022.

CAMARGO, E. J. B. Gestão de pessoas na administração pública federal: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, [s.l.],



v. 5, n. 1, p. 63-87, 2016. Disponível em:  
<https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12331/11651> Acesso em: 23 jul 2022.

CAMOZZATO, B. K.. JORNADA DA GESTÃO DO DESEMPENHO E DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO RS–DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO NA SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO (SPGG) DO RS. **Revista Estudos de Planejamento**, n. 20, 2023. Disponível em:  
<https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4509/4175> Acesso em 18 jul. 2023.

CANTO, JOSE PEREIRA; SILVA, CAROLINA SUELEN DA; DALMAU, MARCOS BAPTISTA LOPEZ. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: O PARADOXO DO DISCURSO VERSUS PRÁTICA. **XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Cidade de Loja, Equador. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243953> Acesso em 18 jul. 2023.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro, Editora FGV. 190 p, 2016.

CARMO, L. J. O. et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público Brasília**, [s.l.], v. 69, n. 2, p. 163-191, abr.-jun. 2018. Disponível em:  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759/1958> Acesso em: 23 jul 2022.

CHIAZZOTTI, A. (2008). **Pesquisa qualitativa em ciências humanas**. Petrópolis: Vozes.

CRAVINO, L. **Conceptos y Herramientas de Management. Administración de Desempeño**, Buenos Aires, n. 24, 1997.

DAVIS, L. **The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership**. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação). Brisbane, 2000.

DAYCHOM, M. **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 7 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DE MARCO, Mario Alfredo. **A Face humana da medicina: do modelo biomédico ao modelo biopsicossocial**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

DE OLIVEIRA, J. A. S. A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: A EXPERIÊNCIA DO GOVERNO MINEIRO COM O PROGRAMA TRANSFORMA MINAS. **IX Encontro Brasileiro de Administração Pública**, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022. Sociedade Brasileira de Administração Pública Brasil. Disponível em:  
<https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/831> Acesso em: 21 maio 2023.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, A. C. et. al. **Gestão por Competências: Dezoito Anos de Estudos no Brasil**. **Pretexto**. Vol.21, Nº 4 - outubro a dezembro 2020 <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i4.6165> Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6165> Acesso em: 20 ago. 2023.

DI MARE, Rocco Alfredo. **A Concepção da teoria evolutiva desde os gregos: ideias, controvérsias e filosofias**. São Paulo: EDIPUCRS, 2002.

DONATO, Helena; DONATO, Mariana. Etapas na Condução de uma Revisão Sistemática. **Acta Médica Portuguesa**, [S.L.], v. 32, n. 3, p. 227-235, 29 mar. 2019. Ordem dos Médicos. <http://dx.doi.org/10.20344/amp.11923>. Disponível em: <https://www.actamedicaportuguesa.com/revista/index.php/amp/article/view/11923/5635> Acesso em: 12 jun 2022.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPE-TENCE-BASED MANAGEMENT**, 4., 1998. Proceedings..., Oslo: Norwegian School of Mana-gement, 1998.

DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998**. Conferência..., Foz do Iguaçu, 1998.

FERREIRA, Jander Ângelo Diogo. **Gestão por competências no setor público: identificação de competências individuais na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2018. Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba, Viçosa, 2018. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/22951/1/texto%20completo.pdf> Acesso em: 13 jul 2022.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FONSECA, Diogo Ribeiro da. **Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal**. 2013. 340f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13968/1/2013\\_DiogoRibeiroFonseca.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13968/1/2013_DiogoRibeiroFonseca.pdf) Acesso em: 23 jul 2022.

FONSECA, K. P.; BORGES, M. A. de O. Gestão por competências: uma ferramenta para gestão escolar pública. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, [S. l.], v. 6, p. 222–236, 2023. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/109>. Acesso em: 17 jul. 2023.

FREITAS, G. D. **Implantação da gestão por competências em um hospital público universitário: impressões e desafios de um grupo de lideranças de hotelaria hospitalar**. Dissertação Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre, 2017.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências Gerenciais: uma análise de estudos gerenciais empíricos. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 35-49, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FcJbYpqzsSX9vWRhpbTFZvB/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 13 jul 2022.

GAETA, M.; MARZANO, A.; MIRANDA, S.; SANDKUHL, K. The competence management to improve the learning engagement. **Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing**, v. 8, p. 405-417, 2017.

GARCIA, G. A., et al. Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 1, p. 55-72, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54564/41531> Acesso 10 mai 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, U. A.; ARGENTA, J. M. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM NOVO MARCO TRAZIDO PELA LEI 14.133/2021. RECIMA21 - **Revista Científica Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 4, p. e443020, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i4.3020. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3020>. Acesso em: 17 jul. 2023.

HALF, R. **Gestão de Talentos**. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/perfis-comportamentais-conheca-os-tipos-e-saiba-como-ajudar-seus-rc> Acesso em: 20 ago 2022.

HIPÓLITO, J. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2000. Conferência..., Florianópolis, 2000.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO (IF Goiano). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019-2023)**. Goiás, 2018. Disponível em: [https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/42\\_-\\_PDI\\_2019-2023.pdf](https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/42_-_PDI_2019-2023.pdf) Acesso em: 30 out. 2023.

JULIAO, Maria Alice Antonio. **Perfil comportamental: a importância dos aspectos comportamentais nos processos de recrutamento e seleção – aplicando a metodologia DISC**. 2020. Faculdade de Tecnologia de São Carlos, São Carlos, 2020. Disponível em: [http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/5809/1/gestao\\_de\\_recursos\\_humanos\\_2020\\_2\\_mara\\_alice\\_antonio\\_juliao\\_perfil\\_comportamental\\_a\\_importancia\\_dos\\_aspectos\\_comportamentais\\_nos\\_processos\\_de\\_recrutamento\\_e\\_selecao\\_aplicando\\_a\\_metodologia\\_dis.pdf](http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/5809/1/gestao_de_recursos_humanos_2020_2_mara_alice_antonio_juliao_perfil_comportamental_a_importancia_dos_aspectos_comportamentais_nos_processos_de_recrutamento_e_selecao_aplicando_a_metodologia_dis.pdf) Acesso em: 23 jul 2022.

JUNG, C. **Fundamentos da Psicologia Analítica**. Petrópolis: Editora Vozes, 1971.

KNIES, E., LEISINK, P. (2018). Gestão de Pessoas no Setor Público. In: Brewster, C., Cerdin, J.L. (eds) **HRM em Mission Driven Organizations**. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_2)

LACOMBE, F.J.M. (2011) **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva.

LANDFELDT, I.M.P.; ODELIUS, C.C. Gestão Por Competências Em Universidades Públicas Federais. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, **Anais**. Curitiba: EnGPR, 2017.

LANDIM, Denise Vasconcelos. **Gestão por competência em uma instituição de ensino superior**: desenvolvimento de um plano de capacitação baseado em competências. 2017. Dissertação (Mestrado), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/28081/1/2017\\_dis\\_dvlandim.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/28081/1/2017_dis_dvlandim.pdf) Acesso em: 13 jul 2022.

LAPUENTE, V.; SUZUKI, K. The prudent entrepreneurs: women and public sector innovation. **Journal of European Public Policy**. 2021, Vol. 28, Nº. 9, 1345–1371 DOI: 10.1080/13501763.2020.1770316 Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13501763.2020.1770316?needAccess=true&role=button> Acesso em 17 jul. 2023.

LI, J.; CHUNG, K. Decomposing Isomorphism: What Drives Similarity in the Adoption of New Public Management? **Administration & Society**, [s.l.], v. 52, n. 3, p. 375- 404, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095399718811307> Acesso em: 23 jul 2022.

LIU, S.; WANG, X.; CHU, J. On the Management of College Students under the Concept of “Cultivating Morality and Cultivating People”. **Open Journal of Social Sciences**, [s.l.], v. 8, p. 438-446, 2020. Disponível em: [https://www.scirp.org/pdf/jss\\_2020062414345146.pdf](https://www.scirp.org/pdf/jss_2020062414345146.pdf) Acesso em: 23 jul 2022

LOPES, A. V. et al. Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões - Management and Connections Journal**, Vitória (ES), v. 9, n. 1, p. 8-27, jan./abr. 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27761.08-27 Acesso em: 21 maio 2023.

LOPES, José Roberto. **Processo de gestão de pessoas na perspectiva de uma sistemática de Gestão por Competências na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2018. Disponível em: [https://profiap.unir.br/uploads/02559886/Dissertacoes%20por%20ANO/2018/PROCESSO%20DE%20GESTAO%20DE%20PESSOAS%20NA%20PERSPECTIVA%20DE%20UMA%20SISTEMATICA%20DE%20GESTAO%20POR%20COMPETENCIAS%20NA%20UNIVERSIDADE%20FEDERAL%20DE%20RONDONIA%20\(UNIR\).pdf](https://profiap.unir.br/uploads/02559886/Dissertacoes%20por%20ANO/2018/PROCESSO%20DE%20GESTAO%20DE%20PESSOAS%20NA%20PERSPECTIVA%20DE%20UMA%20SISTEMATICA%20DE%20GESTAO%20POR%20COMPETENCIAS%20NA%20UNIVERSIDADE%20FEDERAL%20DE%20RONDONIA%20(UNIR).pdf) Acesso em: 13 jul 2022.

LOURENÇO, Larissa Gomes. **Gestão por Competências nos Tribunais de Contas do Brasil: evidências dos níveis eficazes de maturidade do processo de implantação.** 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2018.  
<https://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/2469/1/Disserta%20a7%20a3o%20Larissa%20Louren%20a7o.pdf> Acesso em: 13 jul 2022.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. **Desenvolvimento de competências: o futuro agora!** *Revista de Treinamento e Desenvolvimento*, São Paulo, p.12-14, jan. 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARSTON, William Moulton. **As Emoções das pessoas normais.** 1. ed. São Paulo: Sucess For you, 2016.

MATOS, Evandro Rambaldi e. **O desenvolvimento de líderes baseado no estilo comportamental em uma organização de saúde.** 2019. Dissertação (Mestrado profissional MPGC). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2019. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28009/1%20-%20TRABALHO%20APLICADO%20vers%20a3o%20final.pdf?sequence=3&isAllowed=y> Acesso em 20 ago 2022.

MATOSO, J. O., CORAIOLA, D. M., & ROGLIO, K. D. D. (2016). Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. *Gestão & Regionalidade*, 32(95), 34-51.

MELLO, S. P. T., FONSECA, D. W. T., SANTOS, A. C. Análise Bibliométrica da produção científica sobre Competências e Gestão por Competências nos Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2015 – **EnGPR-ANPAD. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Salvador, BA, Brasil. Disponível em:  
<https://www.revistaespacios.com/a16v37n21/16372125.html> Acesso em: 31 jul 2022.

MELO, F. G. O.; SILVA, G. Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público. 2019. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(3), 121-143.  
<https://doi.org/10.18226/23190639.v6n3.06> Disponível em:  
<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/6187> Acesso em: 20 ago. 2023.

MENDONÇA, Ionice Oliveira et al. Gestão por competências nas Universidades Federais Mineiras: uma análise a partir dos planos de desenvolvimento institucional. *Competência*, Porto Alegre, v. 15, n. 2, nov. 2022. Disponível em:  
<https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/728/480> Acesso em 02 jul. 2023.

MILKOVITCH, George T. **Administração de recursos humanos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MIRANDA, Karla Andreza Duarte Pinheiro. **Avaliação de estágio probatório por competências:** Proposta de metodologia de diagnóstico de desempenho para os servidores

Técnico-Administrativos em Educação da UFPA. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Pará, 2017. Disponível em: [http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/11187/1/Dissertacao\\_AvaliacaoEstagioProbatorio.pdf](http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/11187/1/Dissertacao_AvaliacaoEstagioProbatorio.pdf) Acesso em: 13 jul 2022.

MONTEZANO, L. **Proposta de modelo de gestão por competências para administração pública**. XLIII Encontro da ANPAD, São Paulo: EnANPAD, 2019.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A. S.; PETRY, I. S. Panorama da produção científica da gestão por competências na administração pública brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54680/panorama-da-producao-cientifica-da-gestao-por-c---> Acesso em 20 ago 2022.

MONTEZANO, L. et al. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319360153002/319360153002.pdf> Acesso: 18 jul 2022.

MONTEZANO, Lana; PETRY, Iuri Sivinski. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, p. 47-66, 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7569> Acesso em: 10 jun 2022.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MUTONYI, B.R.; SLÅTTEN, T., LIEN, G. Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway, **International Journal of Public Leadership**. 2020. Vol. 16 N°. 2, p. 175-197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045> Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPL-07-2019-0045/full/html> Acesso em: 17 jul. 2023.

NESTA (2019). **Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation: a guide to getting the most from Nesta's Competency framework for experimenting and public problem solving**. London: NESTA. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/skills-attitudes-and-behaviours-fuel-public-innovation/> Acesso em: 17 jul. 2023.

OLEGÁRIO, Raphael Lopes; VITORINO, Silvia María Aparecida. Os novos requisitos da gestão de pessoas para ser estratégica: uma revisão crítica da literatura comparada à prática. **Revista Digital de Comunicación**. Disponível em: [https://www.aularia.org/lib/pdf/2020\\_a\\_05\\_LOPES\\_OLEGARIO.pdf](https://www.aularia.org/lib/pdf/2020_a_05_LOPES_OLEGARIO.pdf) Acesso em: 23 jul 2022.

OLIVEIRA, L. Y. M.; OLIVEIRA, P. R. B.; SAWITZKI, R.; WANOWSCHEK, A. B. **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PAES, R. V. O. et al. Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista de Gestão e**

**Secretariado**, v. 10, n. 3, p. 163-191, 2019. Disponível em:  
<https://www.revistasegsec.org.br/secretariado/article/view/1034/pdf> Acesso em: 13 jul 2022.

PAN, L. C. P. Gestão de pessoas: o processo de contratação de profissionais no segmento da saúde pública e privada. 2022. **Concilium**, 22(6), 517–528. <https://doi.org/10.53660/CLM-557-639>

PARRY, Scott B. **The quest for competencies. Training**. Jul. 1996. Vol. 33. No. 07. pp. 48-54

PASQUINI, A. Q.; PRUX P. R.; CUSTÓDIO, L. S.; JORGE, M. A. M. SELEÇÃO DE LIDERANÇAS NO SERVIÇO PÚBLICO PELA MATRIZ DE COMPETÊNCIA: O GUIA DE SELEÇÃO DE LIDERANÇAS NO SERVIÇO PÚBLICO E A EXPERIÊNCIA DA INTERNALIZAÇÃO PRÁTICA DO QUALIFICA RS E DO TRANSFORMA MINAS **Revista Estudos de Planejamento** – Edição n. 20, dez. 2022. P. 88-111. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4503> Acesso em 18 jul. 2023.

PERES, Angelo. **A área de R.H. para leigos e iniciantes**. 2005. Disponível em:  
[http://internativa.com.br/artigo\\_rh\\_01.html](http://internativa.com.br/artigo_rh_01.html). Acesso em: 18 set. 2023.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, [S.L], v. 2, n. 4, [S.P], 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60/88>. Acesso em: 12 jun 2022.

PERRENOUD, P. **Construire des Compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs ?**. **Genève: Université de Genève**, 1998. Disponível em:  
[https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_1998/1998\\_34.html#:~:text=Cette%20opposition%20entre%20savoirs%20et,dos%20aux%20savoirs%2C%20au%20contraire](https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1998/1998_34.html#:~:text=Cette%20opposition%20entre%20savoirs%20et,dos%20aux%20savoirs%2C%20au%20contraire). Acesso em: 11 jun 2023.

RAMOS, Leone Aquino. **Gestão por competências em organizações públicas: o processo de implementação do modelo em uma empresa pública federal**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em:  
<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/29218/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20Mestrado%20-%20LEONE%20AQUINO%20RAMOS.pdf> Acesso em: 13 jul 2022.

REGO, Arménio; PINA, Miguel; MEYER JUNIOR, Victor. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, [S.L], p. 43-57, mar. 2018. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rgplp/article/view/78224/74934>. Acesso em: 12 jun 2022.

RESENDE, Luana de Almeida. **ANÁLISE DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAS POR MEIO DO MAPEAMENTO DE PERFIL COMPORTAMENTAL EM EMPRESAS JUNIORES DO DISTRITO FEDERAL**. 2021. Monografia. Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em:  
[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/28777/1/2021\\_LuanaDeAlmeidaResende\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/28777/1/2021_LuanaDeAlmeidaResende_tcc.pdf)

Acesso em: 23 jul 2022.

RIBEIRO, Jaciara Xavier Pereira. Gestão de RH e processos de recrutamento & seleção e integração nas cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus. **Latin American Journal of Development**, Curitiba, v.2, n.3, p. 67-77, may./jun. 2020. Disponível em: <https://latinamericanpublicacoes.com.br/ojs/index.php/jdev/article/view/36/31> Acesso em: 23 jul 2022.

RIZZI, Marcia. SITA, Mauricio. **Ser + em Excelência no Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Ser mais, 2012.

RODRIGUES, Juliana Mendonça; SOUZA, Tamara APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DISC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PEDAGÓGICA E PROFISSIONAL NO INSTITUTO POSSO MAIS. 2018. **Pedagogia em Ação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2 (2 sem. 2018) Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/view/17786/14666> Acesso em: 23 jul 2022.

ROEVER, Leonardo. Compreendendo os estudos de revisão sistemática. **Revista Social Brasileira de Clínica Médica**, Uberlândia, v. 15, n. 2, p. 127-130, jun. 2017. Disponível em: 27 [https://docs.bvsalud.org/biblioref/2017/11/875614/152\\_127-130.pdf](https://docs.bvsalud.org/biblioref/2017/11/875614/152_127-130.pdf). Acesso em: 12 jun 2022.

RUAS, Roberto et al. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENANPAD – EONCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Sweden: Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Sellers, 1999.

SANTARELLI, Tatiana. **Manual DISC PROFILER**. Solides Tecnologia, 2010

SANTOS, Evanise Tosta. **Gestão estratégica de pessoas no contexto universitário: uma análise do modelo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional/UFBA (2018-2022) e os seus impactos nas práticas de gestão de pessoas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP/UFBA)**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/29236/1/Dissertac%c3%a3o%20de%20Mestrado%20-%20Evanise%20Tosta%20Santos.pdf> Acesso em: 23 jul 2022

SCHULER, R. S. Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business. **Organizational Dynamics**, [s.l.], p. 18-32, Summer,1992.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2017. **Gestão estratégica de pessoas: como gerir melhor seus colaboradores**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/gestao-de-pessoas-a-nova-maneira-de->



administrar-os-funcionarios,27b4e2ff08698510VgnVCM1000004c00210aRCRD Acesso em: 23 jul 2022.

SENA, G. A. (2012). *Gestão por Competências na Administração Pública: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil*. **Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <https://silo.tips/download/gestao-por-competencias-na-administraao-publica-revisao-de-trabalhos-academicos> Acesso em: 31 jul 2022.

SILVA, P. A., CAVALCANTE, S. M. DE A., SILVA, P. A., & SILVA, M. R. R. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. 2021. **Management and Administrative Professional Review**, 12(2), 173–202. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188> Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1188/pdf> Acesso em: 20 ago. 2023.

SILVA, André Luiz Coelho de Mendonça. **A importância da análise do perfil comportamental no processo de seleção dos novos recrutas**. 2020. Projeto de Pesquisa (Bacharel em Ciências Militares). Curso de Graduação em Ciências Militares. Academia Militar das Agulhas Negras. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/7961/1/TCC%20Coelho.pdf> Acesso em 20 ago 2022.

SILVA, F.M; 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. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273429846005.pdf> Acesso em: 31 jul 2022.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. A.; MACEDO, A. C. M.; SILVA, M. R. R.; SILVA, P. A. (2017). *Gestão por competência: um estudo bibliométrico das publicações na área de administração entre 2006 e 2016*. **XX Seminário em Administração**, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1100.pdf> Acesso em: 31 jul 2022.

SKORKOVÁ, Z. Competency Models in Public Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 230, p. 226-234, 2016

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for interna-tional selection and assessment**. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). *Managing Learning*. London: Routledge, 1994. p. 57-69.

SPENCER JÚNIOR, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior perfor-mance**. London: John Wiley, 1993.

SOLIDES. Solides Tecnologia S/A. **DISC Profiler**. 2023. Disponível em: <https://plataforma.solides.com/>

SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira. **A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG**. 2018. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2018.

Disponível em:

[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=6540474](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6540474) Acesso em: 13 jul 2022.

SOUZA, A. R. S.; VASCONCELOS, I. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 190-202, 2021.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/B9yzBbYXxCrXB9vVNTrY36L/?format=pdf&lang=pt>  
Acesso em: 13 jul 2022.

STRUŻYNA, J.; MARZEC, I.; BOZIONELOS, N. Competency Management in Bureaucratic Organizations: Evidence from the Polish Public Administration, **European Management Review**, p. 1-15, 2021. <https://doi.org/10.1111/emre.12437>

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K.O. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília p. 426–450 jul/set 2022.

Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7444/1/5055-](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7444/1/5055-Texto%20do%20Artigo-25500-1-10-20220928.pdf)

[Texto%20do%20Artigo-25500-1-10-20220928.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7444/1/5055-Texto%20do%20Artigo-25500-1-10-20220928.pdf)Acesso em: 17 jul. 2023.

TOCANTINS, Jorgehanny Barroso. **Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior**. 2018.

Dissertação (Mestrado) Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2018. Disponível em:

[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/166419/tocantins\\_jb\\_me\\_guara.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/166419/tocantins_jb_me_guara.pdf?sequence=3&isAllowed=y) Acesso em: 13 jul 2022.

Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. **Certificado emitido pela Universidade Federal de Minas Gerais, sobre o estudo de Avaliação de Resultados do Sistema Profiler**. Instituto de Ciências Exatas. Departamento de Estatística. Belo Horizonte, MG. 2007.

VARGAS, T. C., et al. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA NO SETOR PÚBLICO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.7.n.2, fev. 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/878/401>  
Acesso 10 mai 2023.

VELOSO, R.C.L. **O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação dos servidores de carreira de EPPGG em Minas Gerais**. Abril 2013. Disponível em:

<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/962>

Acesso em: 20 ago 2022.

VIEIRA, P.; SILVA, D. **Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si mesmo e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

VON KRIIGER, C. C. P. V. et al. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1674/2029> Acesso em: 13 jul 2022.

Yin, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.

## ANEXO A – Questionário Análise Comportamental DISC *Profiler* (parte 1 de 2)

Marque abaixo os adjetivos **que melhor te representam.**

**Regras:** Responda sozinho, sem a ajuda de terceiros. Não interrompa o questionário com distrações ou conversas.

Alegre	Eficiente	Líder
Animado	Egocêntrico	Medroso
Antissocial	Egoísta	Metódico
Arrogante	Empolgante	Minucioso
Ativo	Enérgico	Modesto
Audacioso (ousado)	Entusiasta	Orgulhoso
Autodisciplinado	Equilibrado	Otimista
Autossuficiente	Espalhafatoso	Paciente
Barulhento	Estimulante	Perfeccionista
Bem-humorado	Exagerado	Persistente
Benquisto	Exigente	Pessimista
Bom Companheiro	Extrovertido	Popular
Calculista	Exuberante	Prático
Calmo	Firme	Pretensioso
Compreensivo	Frio	Procrastinador
Comunicativo	Habilidoso	Racional
Conservador	Idealista	Reservado
Contagiante	Impaciente	Resoluto (decidido)
Corajoso	Indeciso	Rotineiro
Crítico	Independente	Sarcástico
Cumpridor	Indisciplinado	Sensível
Decidido	Inflexível	Sentimental
Dedicado	Influenciador	Simpático
Depressivo	Ingênuo	Sincero
Desconfiado	Inseguro	Temeroso
Desmotivado	Insensível	Teórico
Desorganizado	Intolerante	Tranquilo
Destacado	Introvertido	Vaidoso
Discreto	Leal	Vingativo

## ANEXO B - Questionário Análise Comportamental DISC *Profiler* (parte 2 de 2)

Agora, na sua percepção, **marque como os outros pensam que você deveria ser** (atributos que você tenha ou não).

**Regras:** Responda sozinho, sem a ajuda de terceiros. Não interrompa o questionário com distrações ou conversas.

Alegre	Eficiente	Líder
Animado	Egocêntrico	Medroso
Antissocial	Egoísta	Metódico
Arrogante	Empolgante	Minucioso
Ativo	Enérgico	Modesto
Audacioso (ousado)	Entusiasta	Orgulhoso
Autodisciplinado	Equilibrado	Otimista
Autossuficiente	Espalhafatoso	Paciente
Barulhento	Estimulante	Perfeccionista
Bem-humorado	Exagerado	Persistente
Benquisto	Exigente	Pessimista
Bom Companheiro	Extrovertido	Popular
Calculista	Exuberante	Prático
Calm	Firme	Pretensioso
Compreensivo	Frio	Procrastinador
Comunicativo	Habilidoso	Racional
Conservador	Idealista	Reservado
Contagiante	Impaciente	Resoluto (decidido)
Corajoso	Indeciso	Rotineiro
Crítico	Independente	Sarcástico
Cumpridor	Indisciplinado	Sensível
Decidido	Inflexível	Sentimental
Dedicado	Influenciador	Simpático
Depressivo	Ingênuo	Sincero
Desconfiado	Inseguro	Temeroso
Desmotivado	Insensível	Teórico
Desorganizado	Intolerante	Tranquilo
Destacado	Introvertido	Vaidoso
Discreto	Leal	Vingativo

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS**  
**UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE LUZIÂNIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO, EDUCAÇÃO E**  
**TECNOLOGIAS (PPGET)**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**

Você/Sr./Sra. está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS POR MEIO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL DISC PROFILE: ESTUDO DA GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIAS”. Meu nome é Murilo Marques Costa sou mestrando do Programa de Pós-graduação Strictu Sensu em Gestão, Educação e Tecnologias (PPGET), pesquisador responsável por esta pesquisa. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, rubrique todas as páginas e assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao pesquisador responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail: murilo\_mcosta@hotmail.com, Avenida Goiás, 301, Centro - Ceres/GO) e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, acrescentando o número 9090 antes do seguinte contato telefônico: (62) 9 9696-5712. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Estadual de Goiás (CEP-UEG), localizado no Prédio da Administração Central, BR 153, Km 99, Anápolis/GO, CEP: 75132-903, telefone: (62) 3328-1439, funcionamento: 8h às 12h e 13h às 17h, de segunda a sexta-feira. O contato também poderá ser feito pelo e-mail do CEP-UEG: cep@ueg.br. O Comitê de Ética em Pesquisa é vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) que por sua vez é subordinado ao Ministério da Saúde (MS). O CEP é responsável por realizar a análise ética de projetos de pesquisa com seres humanos, sendo aprovado aquele que segue os princípios estabelecidos pelas resoluções, normativas e complementares.

Os pesquisadores que compõem essa equipe de pesquisa são Murilo Marques Costa e Roseli Vieira Pires. A leitura desse TCLE deve levar aproximadamente 10 minutos e a sua participação na pesquisa não tem limite temporal, contudo pode levar em torno de 10 a 20 minutos.

**Justificativa, objetivos e procedimentos:**

O motivo que nos leva a propor esta pesquisa é que indivíduos mais responsáveis, atuantes na sociedade que estão inseridos, com uma visão ampla, preocupando-se com uma ideia socioeconômica sustentável, poderão, certamente, promover um ambiente de trabalho com uma qualidade de vida melhor, e por consequência uma sociedade melhor, com uma automotivação nessa busca de melhoria contínua e ainda uma autogestão da sua vida profissional.

O objetivo desta pesquisa é Demonstrar a evidenciação, a partir da Análise de Perfil Comportamental DISC Profiler das competências e habilidades, e parametrização de critérios para o aproveitamento da qualificação dos gestores universitários.

A coleta de dados ocorrerá no segundo semestre de 2022, de acordo com o Cronograma, utilizando a aplicação de análises comportamentais pelo sistema DISC profile. Os participantes da pesquisa acessarão via link direto enviado por e-mail (coletado no momento da assinatura do TCLE) preenchendo dados de nome, sexo, idade e e-mail. Após o preenchimento dos dados básicos responderão duas questões de múltipla escolha, com a marcação de quantos itens julgar necessário, sem tempo limite. Os Relatórios são gerados automaticamente via sistema profile (sistema web) e

Rubrica (Pesquisador): \_\_\_\_\_

Rubrica (Participante): \_\_\_\_\_

Avenida do Trabalhador, Gleba B/4 – Distrito Agroindustrial – Luziânia/GO  
CEP: 72800-000 (61) 3620-6330 / (61) 3620-6315

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS**  
**UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE LUZIÂNIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO, EDUCAÇÃO E**  
**TECNOLOGIAS (PPGGET)**

podem ser impressos e/ou arquivados em local próprio. Os relatórios contemplam texto e gráficos acerca da análise.

**Riscos e formas de minimizá-los:**

A presente pesquisa é de risco mediano, pois pode, de alguma forma, afetar o emocional ou psicológico do participante da pesquisa. Assim, pode vir a acarretar transtornos emocionais ou desconfortos em decorrência de sua participação. Caso o pesquisado sinta qualquer desconforto é assegurado assistência imediata e integral de forma gratuita, para danos diretos e indiretos, imediatos ou tardios de qualquer natureza para dirimir possíveis intercorrências em consequência de sua participação na pesquisa. Para evitar e/ou reduzir os riscos de sua participação será utilizado apenas o formulário (preenchimento on-line) que será totalmente indolor, não necessitando de muitos esforços para realizá-lo.

**Assistência:**

Se você sentir qualquer desconforto é assegurado assistência imediata e integral de forma gratuita, para danos diretos e indiretos, imediatos ou tardios de qualquer natureza, decorrentes de sua participação na pesquisa.

Caso você se sinta desconfortável por qualquer motivo, poderemos interromper a sua participação na resposta à Análise Comportamental a qualquer momento e esta decisão não produzirá penalização ou prejuízo.

**Benefícios:**

Esta pesquisa terá como benefícios a entrega de dados e informações concretas a nível local no que diz respeito a aplicação da Gestão por Competências dentro das organizações públicas federais. Ainda poderão servir como indicadores para gestores no processo decisório, como balizadores para políticas públicas capazes de abranger os resultados e lacunas expostos, bem sugerir a importância para maiores e mais amplas pesquisas acerca do assunto abordado.

**Sigilo, privacidade e guarda do material coletado:**

Não há necessidade de identificação, ficando assegurados o sigilo e a privacidade. Você poderá solicitar a retirada de seus dados coletados a qualquer momento, deixando de participar deste estudo, sem prejuízo. Os dados coletados nesta pesquisa serão guardados em arquivo digital, sob nossa guarda e responsabilidade, por um período de cinco anos após o término da pesquisa. Após esse período, o material obtido será picotado e/ou reciclado e todas as mídias apagadas.

**Indenização:**

Se você sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, tem direito a buscar indenização, conforme decisões judiciais que possam suceder.

Você não receberá nenhum tipo de compensação financeira por sua participação neste estudo, mas caso tenha algum gasto decorrente do mesmo (como por exemplo, transporte e alimentação) este será ressarcido por mim, pesquisador responsável.

Em qualquer etapa do estudo você poderá entrar em contato comigo, pesquisador(a) responsável, para esclarecimentos de eventuais dúvidas. Os dados referente as Análises Comportamentais poderão ser acessados a qualquer momento, em sua totalidade, sendo disponível por vias digitais, com envio via e-mail a partir de feita a solicitação.

Rubrica (Pesquisador): \_\_\_\_\_

Rubrica (Participante): \_\_\_\_\_

Avenida do Trabalhador, Gleba B/4 – Distrito Agroindustrial – Luziânia/GO  
CEP: 72800-000 (61) 3620-6330 / (61) 3620-6315

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS**  
**UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE LUZIÂNIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO, EDUCAÇÃO E**  
**TECNOLOGIAS (PPGGET)**

Os resultados da sua participação poderão ser consultados por você a qualquer momento, para isso, nós disponibilizaremos contato via e-mail e telefone e ainda pessoalmente, se for o caso. Os resultados que forem publicados poderão ser repassados aos participantes da pesquisa a partir da solicitação.

**Declaração do(a) Pesquisador(a) Responsável**

Eu, pesquisador(a) responsável por este estudo, esclareço que cumprirei as informações acima e que o participante terá acesso, se necessário, a assistência integral e gratuita por danos diretos e indiretos, imediatos ou tardios devido a sua participação nesse estudo; e que suas informações serão tratadas com confidencialidade e sigilo. O participante poderá sair do estudo quando quiser, sem qualquer penalização. Se tiver algum custo por participar da pesquisa, será ressarcido; e em caso de dano decorrente do estudo, terá direito a buscar indenização, conforme decisões judiciais que possam suceder. Declaro também que a coleta de dados somente será iniciada após a aprovação do protocolo pelo sistema CEP/CONEP.

**Declaração do(a) Participante**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, discuti com o pesquisador Murilo Marques Costa sobre a minha decisão em participar como voluntário(a) do estudo “O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS POR MEIO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL DISC PROFILE: ESTUDO DA GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIAS”. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de assistência, confidencialidade e esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é voluntária e isenta de despesas e que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Ceres/GO, 20 de junho de 2022.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) participante de pesquisa/Responsável legal

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) pesquisador(a) responsável

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Rubrica (Pesquisador): \_\_\_\_\_



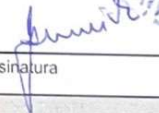
Rubrica (Participante): \_\_\_\_\_

Avenida do Trabalhador, Gleba B/4 – Distrito Agroindustrial – Luziânia/GO  
CEP: 72800-000 (61) 3620-6330 / (61) 3620-6315





## FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS POR MEIO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL DISC PROFILE: ESTUDO DA GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIAS			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 8			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas			
<b>PESQUISADOR RESPONSÁVEL</b>			
5. Nome: MURILO COSTA			
6. CPF: 037.125.041-28		7. Endereço (Rua, n.º): AV GOIAS CENTRO 301 CERES GOIAS 76300000	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO		9. Telefone: 62996965712	10. Outro Telefone:
		11. Email: murilo_mcosta@hotmail.com	
Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.			
Data: <u>02</u> / <u>09</u> / <u>22</u>		 Assinatura	
<b>INSTITUIÇÃO PROPONENTE</b>			
12. Nome: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIAS		13. CNPJ: 07.538.347/0001-31	14. Unidade/Orgão: UEG UnU Luziânia
15. Telefone: 623281178		16. Outro Telefone: 61 3620 6315	
Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.			
Responsável: <u>Francisco Alberto Severo de Almeida</u>		CPF: <u>084 346 891 - 20</u>	
Cargo/Função: <u>Coordenação da UEG UnU Luziânia</u>			
Data: <u>02</u> / <u>09</u> / <u>2022</u>		 Assinatura	
<b>PATROCINADOR PRINCIPAL</b>			
Não se aplica.			

01.112.580/0001-71  
UNIVERSIDADE ESTADUAL  
DE GOIAS - UEG LUZIÂNIA  
Av. do Trabalhador Gleba B- 04  
Distrito Agroindustrial de Luziânia  
CEP 72 602-000 - Luziânia-GO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

## TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Ceres está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado *O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS POR MEIO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL DISC PROFILE: ESTUDO DA GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIAS*, coordenado pelo pesquisador Murilo Marques Costa, desenvolvido em conjunto com a pesquisadora Dra. Roseli Vieira Pires na **Universidade Estadual de Goiás**.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Ceres assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados durante o mês de agosto de 2022. Declaramos ciência de que a coleta de dados só poderá ser iniciada após a aprovação do protocolo de pesquisa pelo sistema CEP/CONEP.

Declaramos, ainda, que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa e requeremos o compromisso do(a) pesquisador(a) responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados.

Ceres/GO, 20 de agosto de 2022.

Cleiton Mateus Sousa  
Diretor - Geral  
Portaria nº 170 - Publicada  
no DOU de 03/02/2020  
Cleiton Mateus Sousa

Rodovia GO-154, Km 03, s/nº, Caixa Postal 51, Ceres - GO, CEP: 76.300-000 - Brasil  
Telefone: 55 (62) 3307-7100  
E-mail: gabinete.ce@ifgoiano.edu.br



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES UNIVERSITÁRIOS POR MEIO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE COMPORTAMENTAL DISC PROFILE: ESTUDO DA GESTÃO ESTRATÉGICA POR COMPETÊNCIAS

**Pesquisador:** MURILO COSTA

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 63178322.1.0000.8113

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIAS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.765.961

#### **Apresentação do Projeto:**

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas dos arquivos Informações Básicas da Pesquisa ("PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2007928.pdf", de 27/10/2022) e projeto detalhado ("Projeto\_detalhado.docx", de 27/10/2022).

#### **Desenho:**

Trata-se de um estudo de caso simples, método esse que "representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados" (YIN, 2001). Lança-se mão uma pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória. Pesquisas do tipo qualitativa lidam com a coleta e uso de diversos materiais empíricos, como a experiência pessoal, estudos de casos, artefatos, história de vida, estudos de campo/observacionais, entrevistas, introspecção, relatos visuais e interativos, que são responsáveis por descrever tanto fases relevantes nas vidas das pessoas, quanto fases complicadas (DEZIN, 2006). Esse tipo de pesquisa não se preocupa com números, mas, sim, com a capacidade de entender um grupo social de forma ampla, entre outras (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo

**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO

**CEP:** 75.132-903

**UF:** GO

**Município:** ANAPOLIS

**Telefone:** (62)3328-1439

**E-mail:** cep@ueg.br



Continuação do Parecer: 5.765.961

#### Resumo:

As Instituições de Ensino Superior (IES) tem se valido de novas modelagens de gestão com vistas a garantir uma boa posição na competição de mercado, com possibilidades de diminuição de custos. A Gestão por Competências (GC) é uma ferramenta que veio a ser utilizada como estratégia das organizações. Dessa forma, como utilizar os indicadores da Análise de Perfil DISC Profiler para o desenvolvimento das competências e habilidades desses indivíduos? Existe pouca produção científica acerca da GC, principalmente em Universidades, contudo a necessidade é iminente, com, até mesmo, definições legais pelo Governo Federal. Este estudo tem por objetivo demonstrar a evidenciação, a partir da Análise de Perfil Comportamental DISC Profiler das competências e habilidades, e parametrização de critérios para o aproveitamento da qualificação dos gestores universitários. Trata-se de um estudo de caso simples, realizado por meio de uma pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória com a aplicação de Análise de Perfil Comportamental DISC Profiler em gestores, coordenadores e diretores, de um Instituto Federal na cidade de Ceres/GO no ano de 2022. Ademais uma verificação e comparação das competências e habilidades verificadas nos relatórios das análises comportamentais. Definições de competências são diversas e estão bastantes aliadas a qualificações e habilidades dos indivíduos. A partir de uma melhor valorização do capital humano pelas organizações a evolução da teoria do comportamento humano vem a calhar com um apoio para a estratégia de planejamento e possível implantação.

#### Introdução:

A Instituições de Ensino Superior Brasileiras, deparando-se com o aumento das ofertas à população de cursos superiores, e ainda tendo como notório a subida da concorrência, valem-se de ideias e modelo de gestão de modo a ser um definidor de destaque no mercado. No ano de 2019 o censo da educação do ensino superior demonstrou a existência de 2.306 instituições de ensino dentre as 2.608 totais. (INEP, 2020) Silva Jr. et al. (2014, p. 216) observam, em função do número elevado de IES privadas em relação as demais, "as políticas públicas para a educação superior em termos de avaliação, regulação e supervisão envolvem predominantemente as IES privadas", essa relação pode não ser facilmente estabelecida. Em despeito às preocupações com demandas de ensino, pesquisa e extensão, que fazem parte do contexto das avaliações pelo órgão superior, inclusive, há o cuidado ainda com a redução de custos e aumento de lucros. Essa lacuna gera a necessidade de criação de um modelo de gestão de pessoas que atribua a cada indivíduo a sua correta função e cargo, e a Gestão por Competências vem a suprir essa carência,

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo

**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO

**CEP:** 75.132-903

**UF:** GO

**Município:** ANAPOLIS

**Telefone:** (62)3328-1439

**E-mail:** cep@ueg.br



Continuação do Parecer: 5.765.961

com o correto direcionamento e aproveitamento dos talentos a partir de um diagnóstico bem realizado, fato este previsto, também, na preocupação do Governo Federal pela emissão do decreto 9.991/2019. Lima e Noro (2008) reforçam que a gestão por competências permite que a gestão da universidade seja mais adequada e eficaz às suas próprias necessidades. Procedimentos para identificação de competências, baseando-se em métodos científicos e confiáveis são a chave para se obter informações relevantes para se descrever as capacidades individuais.

Nardes (2021) reforça que analisar a gestão por competências no contexto docente das IES se torna um grande desafio, visto ter que conciliar perspectivas governamentais, empresariais e educacionais. “Esse contexto se acentua, pois, muitas vezes há a cobrança pelo desenvolvimento de algumas atividades (como a pesquisa, em função das normativas governamentais), mas não há o devido respaldo aos profissionais”. Avanços tecnológicos e mudanças no comportamento dos consumidores aceleram a inserção de instituições de ensino a corrida de mercado e compreensão das definições ampara este processo e o torna mais célere. “O conceito de competência, quando compreendido em toda a sua extensão e utilizado em conjunto com outros conceitos, permite grande avanço na compreensão da GP na empresa moderna” (DUTRA, 2014, p. 16). Indivíduos mais responsáveis, atuantes na sociedade que estão inseridos, com uma visão ampla, preocupando-se com uma ideia socioeconômica sustentável, poderão, certamente, promover um ambiente de trabalho com uma qualidade de vida melhor, e por consequência uma sociedade melhor, com uma automotivação nessa busca de melhoria contínua e ainda uma autogestão da sua vida profissional.

Os pontos positivos do desenvolvimento das pessoas - os colaboradores de uma organização - sua evolução pessoal e dentro de uma sociedade, e crescimento profissional proporcionam novas competências (ou a melhoria de algumas existentes) para que estes mesmos indivíduos venham a ser percursores de uma boa sustentação, fator este buscado em vários modelos de gestão, ressaltando o por competências.

Fonseca e Meneses (2016) demonstram que a produção científica e acadêmica acerca do desenvolvimento de modelos de gestão por competências ainda é baixa, sugerindo, inclusive, maiores investigações dos fatos e razões que podem ser impeditivos, e se tornar até barreiras para a implantação de tal processo numa instituição de ensino superior. O Governo Federal do Brasil reconheceu a necessidade de ajustamento da gestão de pessoas nas Universidades Federais valendo-se de modelos de gestão por competências. Definido por meio do Decreto 9.991/2019, a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP), em seu art. 3º, §3º cita que “considera-se

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo

**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO **CEP:** 75.132-903

**UF:** GO **Município:** ANAPOLIS

**Telefone:** (62)3328-1439

**E-mail:** cep@ueg.br

Continuação do Parecer: 5.765.961

diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”.

#### Hipótese:

A Análise de Perfil Comportamental DISC Profile pode ser utilizada como ferramenta na Gestão por Competência como forma de mapeamento das competências e habilidades dos Gestores.

#### Metodologia Proposta:

##### Desenho do Estudo

Trata-se de um estudo de caso simples, método esse que “representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados” (YIN, 2001). Lança-se mão uma pesquisa qualitativa, aplicada e exploratória. Pesquisas do tipo qualitativa lidam com a coleta e uso de diversos materiais empíricos, como a experiência pessoal, estudos de casos, artefatos, história de vida, estudos de campo/observacionais, entrevistas, introspecção, relatos visuais e interativos, que são responsáveis por descrever tanto fases relevantes nas vidas das pessoas, quanto fases complicadas (DEZIN, 2006). Esse tipo de pesquisa não se preocupa com números, mas, sim, com a capacidade de entender um grupo social de forma ampla, entre outras (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

##### População do Estudo

Farão parte do estudo os servidores em cargos de Gestão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – Campus Ceres, num total de 08 (oito) servidores, de acordo com as informações coletadas no momento da assinatura da autorização. Os participantes da pesquisa são componentes dos cargos: Diretor Geral (01), Diretor de Ensino (01), Diretor Administrativo e Planejamento (01), Gerente de Pesquisa (01), Gerente de Ensino (01), Gerente de Extensão (01), Gerente de Planejamento, Orçamento, Administração e Finanças (01) e Coordenador de Assistência Estudantil (01).

##### Coleta de Dados

A coleta de dados ocorrerá no segundo semestre de 2022, de acordo com o Cronograma, utilizando a aplicação de análises comportamentais pelo sistema DISC profile. Os voluntários acessarão via link direto (<https://new.solides.com/passports/7f488678f2b221068778a6fa8e78de49927811d9d9ed413b6368f9bdeaeca459>)

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo

**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO

**CEP:** 75.132-903

**UF:** GO

**Município:** ANAPOLIS

**Telefone:** (62)3328-1439

**E-mail:** cep@ueg.br

Continuação do Parecer: 5.765.961

enviado por e-mail (coletado no momento da assinatura do TCLE) preenchendo dados de nome, sexo, idade e e-mail. Após o preenchimento dos dados básicos responderão duas questões de múltipla escolha (Apêndice 1 e 2), com a marcação de quantos itens julgar necessário, sem tempo limite.

Os voluntários são orientados a separar ao menos 10 minutos com foco total na resposta, sem intervalos ou paradas. Há o apontamento de respostas individuais, sem consulta em materiais ou a outras pessoas, sendo destacado, inclusive, que não existe resposta correta, incorreta ou ideal. Os Relatórios são gerados automaticamente via sistema profile (sistema web) e podem ser impressos e/ou arquivados em local próprio. Os relatórios contemplam texto e gráficos acerca da análise.

#### Análise dos Dados

Após a devida validação dos relatórios de análise comportamental, todos serão separados e analisados. Os gráficos (figura 01 e 02) serão analisados individualmente de acordo com as vinte e uma possíveis competências e as treze habilidades possíveis. Os resultados do estudo serão analisados pelo pacote estatístico do SPSS 23.0. A significância estatística será considerada quando  $p < 0,05$ .

Tamanho da Amostra no Brasil: 8

#### Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Demonstrar a evidenciação, a partir da Análise de Perfil Comportamental DISC Profiler das competências e habilidades, e parametrização de critérios para o aproveitamento da qualificação dos gestores universitários.

Objetivo Secundário:

- Compreender a Teoria da Análise Comportamental DISC Profiler;
- Explorar a Gestão por Competências;
- Verificar os cargos de gestão da Instituição de Ensino;
- Aplicar Análises Comportamentais DISC nos cargos de gestão;
- Analisar os itens dos Relatórios de Análises Comportamental;
- Comparar as competências e habilidade dos gestores.

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo

**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO **CEP:** 75.132-903

**UF:** GO **Município:** ANAPOLIS

**Telefone:** (62)3328-1439

**E-mail:** cep@ueg.br

Continuação do Parecer: 5.765.961

### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

#### **Riscos:**

A presente pesquisa é de risco mediano, pois pode, de alguma forma, afetar o emocional ou psicológico do voluntário. Assim, pode vir a acarretar transtornos emocionais ou desconfortos em decorrência de sua participação. Caso o pesquisado sinta qualquer desconforto é assegurado assistência imediata e integral de forma gratuita, para danos diretos e indiretos, imediatos ou tardios de qualquer natureza para dirimir possíveis intercorrências em consequência de sua participação na pesquisa. Para evitar e/ou reduzir os riscos de sua participação será utilizado apenas o formulário (preenchimento on-line) que será totalmente indolor, não necessitando de muitos esforços para realizá-lo.

#### **Benefícios:**

Esta pesquisa terá como benefício a entrega de dados e informações concretas a nível local no que diz respeito a aplicação da Gestão por Competências dentro das organizações públicas federais. Ainda poderão servir como indicadores para gestores no processo decisório, como balizadores para políticas públicas capazes de abranger os resultados e lacunas expostos, bem sugestionar a importância para maiores e mais amplas pesquisas acerca do assunto abordado.

### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Verificar item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Verificar item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Prezado/a pesquisador/a,

Os elementos postos a seguir, como Lista de inadequações e pendências emitidas no parecer CEP nº 5.760.996, visam garantir as exigências legais e deverão ser respondidas no prazo máximo de 30 dias a partir da data de envio do parecer consubstanciado pelo CEP. Após esse prazo, o protocolo será ARQUIVADO.

1. Quanto ao Projeto Detalhado e às Informações Básicas da Pesquisa – referente aos arquivos Informações Básicas da Pesquisa ("PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2007928.pdf", de 27/10/2022) e projeto detalhado ("Projeto\_detalhado.docx", de 27/10/2022), postados na

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo

**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO

**CEP:** 75.132-903

**UF:** GO

**Município:** ANAPOLIS

**Telefone:** (62)3328-1439

**E-mail:** cep@ueg.br



Continuação do Parecer: 5.765.961

Plataforma Brasil em 06/10/2022.

#### 1.1. Critério de inclusão e exclusão

Solicita-se inserir, no projeto detalhado, os critérios de inclusão e exclusão dos participantes da pesquisa, devendo estes ser apresentados de acordo com as exigências da metodologia a ser utilizada (Norma Operacional CNS n.º 001, de 2013, item 3.4.1.11).

RESPOSTA (referente à versão 2): A informação solicitada foi inserida no “Projeto detalhado”, seção “4.5 População do Estudo”, onde consta: “Serão incluídos os servidores que, após a devida informação e explicação da pesquisa, assinarem o TCLE em concordância e estiverem efetivamente lotados no cargo no momento da pesquisa realizada (fator confirmado por meio de portaria pública da Direção do Campus). Serão excluídos da pesquisa os participantes que não responderem na totalidade o questionário ou porventura solicitarem a saída”.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA

#### 1.2 Metodologia

Solicita-se inserir, no projeto detalhado, a descrição da forma de abordagem ou plano de recrutamento dos potenciais participantes de pesquisa (Norma Operacional CNS n.º 001, de 2013, item 3.4.1.8). É apresentada apenas a descrição da “população do estudo”: “Os participantes da pesquisa são componentes dos cargos: Diretor Geral (01), Diretor de Ensino (01), Diretor Administrativo e Planejamento (01), Gerente de Pesquisa (01), Gerente de Ensino (01), Gerente de Extensão (01), Gerente de Planejamento, Orçamento, Administração e Finanças (01) e Coordenador de Assistência Estudantil (01)”.

RESPOSTA (referente à versão 2): A informação solicitada foi inserida no “Projeto detalhado”, seção “4.5 População do Estudo”, onde consta: “Os servidores serão abordados presencialmente, com agendamento prévio feito via e-mail oficial disponível no site do Campus, onde receberão as informações da pesquisa e poderão assinar o TCLE”.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo

**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO

**CEP:** 75.132-903

**UF:** GO

**Município:** ANAPOLIS

**Telefone:** (62)3328-1439

**E-mail:** cep@ueg.br

Continuação do Parecer: 5.765.961

### 1.3 Detalhes das etapas da pesquisa em ambiente virtual

Solicita-se que conste, na metodologia do Projeto Detalhado, a explicação de todas as etapas/fases não presenciais do estudo, enviando, inclusive via Plataforma Brasil, os modelos de formulários, termos e outros documentos que serão apresentados ao candidato a participante de pesquisa e aos participantes de pesquisa (Carta Circular n.º 1/2021-CONEP/SECNS/MS, item 1.1).

No projeto detalhado, menciona-se que os participantes “acessarão via link direto enviado por e-mail (coletado no momento da assinatura do TCLE) preenchendo dados de nome, sexo, idade e e-mail. Após o preenchimento dos dados básicos responderão duas questões de múltipla escolha, com a marcação de quantos itens julgar necessário, sem tempo limite”. Solicita-se a inclusão do link de acesso ao instrumento (questionário) que vai ser utilizado, para que este CEP tenha condições de proceder à avaliação ética.

RESPOSTA (referente à versão 2): A informação solicitada foi inserida no “Projeto detalhado”, seção “4.4 Coleta de Dados”, onde consta: “Os voluntários acessarão via link direto (<https://new.solides.com/passports/7f488678f2b221068778a6fa8e78de49927811d9d9ed413b6368f9bdeaec459>) enviado por e-mail (coletado no momento da assinatura do TCLE) preenchendo dados de nome, sexo, idade e e-mail.”.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA

### 1.4 Quanto aos Termos “Paciente”, “Sujeito”, entre outros:

Entende-se que a terminologia adotada pela Resolução CNS n.º 466, de 2012, item II.10 – “participante de pesquisa” – deva ser empregada em todos os documentos do protocolo de pesquisa, incluindo o TCLE, em substituição a voluntário, paciente etc. Solicita-se adequação.

RESPOSTA (referente à versão 2): A solicitação não foi atendida. O termo “voluntário” é usado para identificar os participantes em, pelo menos, 5 vezes no documento “Projeto detalhado” e uma vez no documento “Informações básicas do projeto”.

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo

**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO

**CEP:** 75.132-903

**UF:** GO

**Município:** ANAPOLIS

**Telefone:** (62)3328-1439

**E-mail:** cep@ueg.br

Continuação do Parecer: 5.765.961

ANÁLISE: PENDÊNCIA NÃO ATENDIDA

RESPOSTA (referente à versão 3): A solicitação foi atendida. O termo “voluntário(s)” não é mais utilizado para identificar os participantes da pesquisa.

ANÁLISE: PENDÊNCIA ATENDIDA

CONCLUSÃO DO PARECER: APROVADO

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Prezado/a pesquisador/a,

Informamos que o Comitê de Ética em Pesquisa/CEP-UEG considera o presente protocolo APROVADO. Reiteramos a importância deste Parecer Consubstanciado e lembramos que os relatórios de pesquisa devem ser enviados semestralmente, comunicando ao CEP a ocorrência de eventos adversos esperados ou não esperados, conforme disposto na Norma Operacional do CNS nº 001/2013 via modelo de relatório disponível no site do CEP/UEG. A submissão do mesmo deverá ocorrer no formato de NOTIFICAÇÃO via Plataforma Brasil. O prazo para a entrega do relatório final (modelo também disponível no site do CEP/UEG), via notificação na Plataforma Brasil, é de até 30 dias após o encerramento da pesquisa.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2007928.pdf	27/10/2022 13:55:32		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado.docx	27/10/2022 13:55:21	MURILO COSTA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	06/10/2022 15:34:24	MURILO COSTA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Assinada.pdf	06/09/2022 13:33:01	MURILO COSTA	Aceito
Declaração de	Termo_de_Compromisso.pdf	06/09/2022	MURILO COSTA	Aceito

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO**CEP:** 75.132-903**UF:** GO**Município:** ANAPOLIS**Telefone:** (62)3328-1439**E-mail:** cep@ueg.br



UEG - UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE GOIÁS



Continuação do Parecer: 5.765.961

Pesquisadores	Termo_de_Compromisso.pdf	13:32:51	MURILO COSTA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_Anuencia_Coparticipante.pdf	28/08/2022 17:31:16	MURILO COSTA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

ANAPOLIS, 21 de Novembro de 2022

---

**Assinado por:**  
**MARIA IDELMA VIEIRA D ABADIA**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** BR 153 Quadra Área, Km 99, Bloco III, Térreo

**Bairro:** FAZENDA BARREIRO DO MEIO **CEP:** 75.132-903

**UF:** GO **Município:** ANAPOLIS

**Telefone:** (62)3328-1439

**E-mail:** cep@ueg.br