

**ENTRE A NORMATIVIDADE
E A PRÁTICA:
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA
GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS EM UMA
UNIVERSIDADE FEDERAL
BRASILEIRA**

**BETWEEN NORMATIVITY AND PRACTICE: INSTITUTIONALIZATION OF
COMPETENCY MANAGEMENT IN A BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY**

Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas • 16/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/778922576](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/778922576)

Jéssica Maria de Jesus Castro¹

Paulo Roberto Ramos²

RESUMO

A Gestão por Competências tem ocupado posição estratégica nos processos contemporâneos de modernização da administração pública, especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior, onde coexistem elevada complexidade organizacional, estruturas colegiadas e demandas crescentes por eficiência e desenvolvimento institucional. Apesar da ampliação do discurso gerencial no setor público, persistem questionamentos acerca da efetiva institucionalização dessas políticas nas práticas organizacionais cotidianas. O presente estudo teve como objetivo analisar a institucionalização da Gestão por Competências na Universidade Federal do Vale do São Francisco sob a percepção dos servidores técnico-administrativos, considerando o alinhamento entre planejamento institucional, normativas organizacionais e operacionalização prática da política de gestão de pessoas. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, documental, qualiquantitativa e desenvolvida por meio de estudo de caso e survey analítico. A coleta de dados ocorreu entre setembro de 2025 e março de 2026, mediante questionário eletrônico e análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Regimento Geral da universidade. Os resultados evidenciaram reconhecimento da importância da Gestão por Competências pelos participantes, porém associado à baixa percepção de institucionalização prática, fragilidade de transparência organizacional, insuficiência comunicacional e limitado alinhamento entre competências, capacitação e atividades desempenhadas. A análise também revelou dissociação entre previsões institucionais formalizadas nos documentos estratégicos e a experiência organizacional percebida pelos servidores. Conclui-se que a Gestão por Competências na universidade investigada apresenta institucionalização parcial, predominantemente normativa e ainda

pouco incorporada às práticas efetivas de gestão universitária.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão Universitária; Desenvolvimento Institucional; Transparência Organizacional; Servidores Técnico-Administrativos.

ABSTRACT

Competency Management has assumed a strategic role in contemporary public administration modernization processes, especially within Federal Higher Education Institutions, where organizational complexity, collegial governance structures, and increasing demands for efficiency and institutional development coexist. Despite the expansion of managerial discourse in the public sector, questions remain regarding the effective institutionalization of these policies in everyday organizational practices. This study aimed to analyze the institutionalization of Competency Management at the Federal University of Vale do São Francisco from the perspective of administrative staff members, considering the alignment between institutional planning, organizational regulations, and the practical implementation of people management policies. The research is characterized as applied, documentary, qualitative-quantitative, and developed through a case study and analytical survey. Data collection was conducted between September 2025 and March 2026 through electronic questionnaires and documentary analysis of the university's Institutional Development Plan and General Regulations. The findings revealed recognition of the importance of Competency Management among participants, although associated with low perception of practical institutionalization, fragile organizational transparency, insufficient communication, and limited alignment between competencies, training, and performed activities. The analysis also identified a dissociation between institutional

provisions formalized in strategic documents and the organizational experience perceived by employees. The study concludes that Competency Management at the investigated university presents partial institutionalization, predominantly normative in nature, and still insufficiently incorporated into effective university management practices.

Keywords: Strategic Planning; University Management; Institutional Development; Organizational Transparency; Administrative Staff.

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na administração pública brasileira nas últimas décadas intensificaram a incorporação de modelos gerenciais voltados à eficiência, à racionalização dos processos administrativos e à ampliação da capacidade institucional das organizações públicas. A expansão dessas diretrizes alterou significativamente a forma de conceber a gestão de pessoas no setor público, deslocando o foco burocrático tradicional para abordagens orientadas por desempenho, planejamento estratégico e desenvolvimento de competências organizacionais. Nesse contexto, a Gestão por Competências passou a ocupar posição relevante nos debates sobre modernização administrativa e profissionalização da gestão pública (Fleury; Fleury, 2001; Brandão; Bahry, 2005).

A emergência desse modelo decorre da percepção de que as organizações públicas passaram a demandar servidores capazes de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em consonância com objetivos institucionais cada vez mais complexos. Sob essa perspectiva, a competência deixa de representar apenas qualificação técnica individual e passa a assumir caráter estratégico,

articulando desenvolvimento humano, aprendizagem organizacional e capacidade institucional (Dutra, 2018). Tal movimento ganha relevância particularmente nas Instituições Federais de Ensino Superior, cuja estrutura administrativa combina elevada complexidade organizacional, forte descentralização decisória e múltiplas demandas acadêmicas, administrativas e sociais.

Embora a Gestão por Competências tenha sido progressivamente incorporada ao discurso institucional da administração pública federal, a literatura demonstra que sua implementação permanece marcada por dificuldades operacionais, fragilidades metodológicas e limitada institucionalização prática. Em diversos órgãos públicos, políticas de gestão estratégica coexistem com estruturas organizacionais fortemente burocratizadas, nas quais a formalização normativa nem sempre se converte em práticas efetivas de desenvolvimento institucional (Almeida; Borges, 2020; Andrade; Oliveira, 2021). A consequência desse processo frequentemente se manifesta na dissociação entre planejamento institucional e experiência concreta dos servidores, sobretudo em temas relacionados à capacitação, aproveitamento profissional e alinhamento estratégico das competências.

Nas universidades federais, tais desafios assumem contornos ainda mais complexos em razão da natureza multicampi, da pluralidade de atividades administrativas e acadêmicas e da própria dinâmica colegiada que caracteriza a governança universitária. A coexistência entre autonomia administrativa, elevada especialização funcional e estruturas decisórias fragmentadas produz dificuldades adicionais para consolidação de modelos integrados de gestão de pessoas. Estudos recentes apontam que, apesar da crescente valorização

institucional da Gestão por Competências nas IFES, persistem limitações relacionadas à transparência dos processos, ao mapeamento de competências e à integração entre capacitação e planejamento estratégico institucional (Dalmau; Silva; Canto, 2023; Lima et al., 2023; Mendes et al., 2025).

No âmbito da Universidade Federal do Vale do São Francisco, essa discussão adquire relevância particular em virtude de sua estrutura multicampi e da necessidade de articulação administrativa entre diferentes unidades acadêmicas e campi distribuídos em distintos estados do semiárido nordestino. O próprio Regimento Geral da instituição estabelece uma estrutura administrativa integrada, baseada na atuação coordenada entre órgãos deliberativos e executivos, envolvendo colegiados acadêmicos, pró-reitorias e administração superior. Paralelamente, o Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade enfatiza princípios relacionados ao planejamento estratégico, ao desenvolvimento institucional e à qualificação da gestão universitária, indicando a valorização formal da gestão de pessoas como componente relevante da governança institucional.

Todavia, a existência de diretrizes normativas e estratégicas não assegura, por si só, a consolidação prática de políticas organizacionais. A literatura institucionalista demonstra que organizações públicas frequentemente incorporam modelos gerenciais como mecanismos de legitimidade institucional, sem que tais estruturas sejam plenamente internalizadas nas rotinas administrativas cotidianas. Nesses casos, emerge uma dissociação entre discurso formal e operacionalização concreta das políticas institucionais, fenômeno que se torna especialmente relevante em

estudos sobre gestão pública contemporânea (Filgueiras, 2018; Pimenta; Corrêa, 2020).

Diante desse cenário, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: em que medida a Gestão por Competências encontra-se institucionalizada na Universidade Federal do Vale do São Francisco sob a percepção dos servidores técnico-administrativos, considerando os instrumentos institucionais formais e a operacionalização prática da política de gestão de pessoas?

O objetivo geral consiste em analisar a institucionalização da Gestão por Competências na UNIVASF a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos, considerando o alinhamento entre planejamento institucional, normativas organizacionais e práticas efetivamente percebidas. Como objetivos específicos, pretende-se identificar o nível de conhecimento dos servidores acerca da Gestão por Competências, verificar percepções relacionadas à capacitação e ao desenvolvimento profissional, analisar o alinhamento entre competências e atividades desempenhadas, examinar aspectos relacionados à transparência e à comunicação institucional e confrontar os resultados empíricos com os dispositivos presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Regimento Geral da universidade.

A relevância científica deste estudo reside na necessidade de aprofundar as discussões sobre institucionalização da Gestão por Competências em Instituições Federais de Ensino Superior, especialmente em universidades multicampi, contexto ainda insuficientemente explorado pela literatura nacional. No plano organizacional, a pesquisa oferece subsídios para reflexão crítica sobre os limites e possibilidades da gestão estratégica de pessoas no

ambiente universitário público, contribuindo para o aprimoramento das políticas institucionais de desenvolvimento humano, governança e alinhamento estratégico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão por Competências: Fundamentos Conceituais e Estratégicos

A ascensão da Gestão por Competências está diretamente relacionada às transformações estruturais ocorridas no mundo do trabalho e na forma como as organizações passaram a compreender o desempenho institucional. O deslocamento de modelos rígidos de administração para abordagens orientadas por resultados provocou uma reconfiguração do papel das pessoas nas organizações, sobretudo no que se refere à capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos organizacionais complexos. Nesse cenário, a competência deixou de ser interpretada como mera qualificação técnica ou acúmulo de conhecimento formal, passando a representar uma articulação dinâmica entre desempenho, contexto organizacional e geração de valor institucional.

Fleury e Fleury (2001) argumentam que competência corresponde a um “saber agir responsável e reconhecido” (Fleury; Fleury, 2001, p. 188), definição que desloca o debate para além da dimensão instrumental do trabalho. A noção de competência envolve capacidade de interpretação, tomada de decisão, autonomia e entrega de resultados em consonância com os objetivos organizacionais. Tal perspectiva introduz um elemento central para a

gestão contemporânea: a valorização do capital humano como ativo estratégico da organização.

Essa compreensão ganha relevância particular nas instituições públicas, historicamente marcadas por estruturas burocráticas orientadas por estabilidade funcional, fragmentação administrativa e formalismo procedimental. A incorporação da Gestão por Competências no setor público surge, portanto, como tentativa de aproximação entre desenvolvimento humano e estratégia institucional. Dutra (2018) observa que o conceito de competência passou a ocupar “posição central nos modelos contemporâneos de gestão de pessoas” (Dutra, 2018, p. 568), especialmente em organizações que buscam ampliar capacidade adaptativa, inovação e alinhamento organizacional.

A literatura evidencia, entretanto, que o discurso estratégico da competência frequentemente convive com práticas organizacionais incapazes de operacionalizar seus próprios pressupostos teóricos. Muitas instituições adotam formalmente modelos de Gestão por Competências sem promover alterações substantivas em processos decisórios, estruturas administrativas ou políticas de desenvolvimento humano. Nessas circunstâncias, a competência passa a funcionar mais como linguagem institucional legitimadora do que como mecanismo efetivo de transformação organizacional.

Brandão e Bahry (2005) destacam que a Gestão por Competências pressupõe identificação sistemática das competências necessárias ao alcance dos objetivos institucionais. Segundo os autores, o mapeamento constitui “etapa fundamental para a implementação do modelo” (Brandão; Bahry, 2005, p. 183), uma vez que permite relacionar estratégia organizacional, desempenho institucional e

desenvolvimento profissional. A ausência desse alinhamento compromete a própria racionalidade da gestão estratégica de pessoas, produzindo políticas fragmentadas, desconectadas das necessidades organizacionais reais.

Sob outra perspectiva, a competência organizacional também se relaciona à aprendizagem institucional. Organizações que não desenvolvem mecanismos permanentes de identificação, compartilhamento e mobilização de competências tendem a reproduzir práticas administrativas estáticas e pouco responsivas às mudanças institucionais. O problema torna-se ainda mais evidente no setor público, onde processos formais frequentemente prevalecem sobre dinâmicas efetivas de inovação e desenvolvimento organizacional.

A centralidade atribuída à competência nos modelos contemporâneos de gestão revela, portanto, uma contradição recorrente nas organizações públicas: embora o discurso institucional enfatize inovação, desempenho e alinhamento estratégico, as práticas administrativas continuam frequentemente condicionadas por estruturas burocráticas que dificultam integração entre planejamento, capacitação e desenvolvimento institucional. A simples existência de políticas formais de Gestão por Competências não assegura sua institucionalização prática, tampouco garante transformação efetiva das relações organizacionais.

2.2. Mapeamento de Competências e Desenvolvimento Institucional

A operacionalização da Gestão por Competências depende da capacidade institucional de identificar, diagnosticar e mobilizar

competências alinhadas aos objetivos estratégicos organizacionais. Nesse sentido, o mapeamento de competências constitui uma das dimensões mais relevantes do modelo, pois estabelece as bases para políticas de capacitação, desenvolvimento profissional, gestão do desempenho e planejamento institucional.

Brandão e Bahry (2005) afirmam que o mapeamento de competências consiste na identificação das competências necessárias “à consecução dos objetivos organizacionais” (Brandão; Bahry, 2005, p. 181). A definição evidencia que competência não pode ser dissociada da estratégia institucional. O diagnóstico das competências organizacionais exige compreensão ampla das finalidades da instituição, das demandas operacionais e das capacidades requeridas para execução das atividades organizacionais.

Apesar disso, grande parte das organizações públicas enfrenta dificuldades para transformar o mapeamento de competências em instrumento efetivo de gestão estratégica. Em muitos casos, o processo permanece restrito ao plano formal, sem integração concreta com decisões relacionadas à capacitação, movimentação funcional ou desenvolvimento institucional. A consequência dessa fragmentação é a produção de políticas de gestão de pessoas desarticuladas da dinâmica organizacional cotidiana.

Dutra (2018) observa que modelos de Gestão por Competências demandam coerência entre estratégia organizacional e práticas de desenvolvimento humano. Quando essa integração não ocorre, o discurso gerencial tende a perder efetividade prática, reduzindo-se a instrumento normativo sem impacto significativo sobre o desempenho institucional. O problema assume relevância ainda

maior nas instituições públicas de ensino superior, cuja complexidade administrativa exige articulação permanente entre múltiplas unidades, funções e demandas organizacionais.

O estudo desenvolvido por Cavalheiro, Bertogna e Neli (2024) reforça essa discussão ao analisar o perfil de competências de servidores técnico-administrativos em uma universidade federal. Os autores identificam que o mapeamento de competências possui potencial para subsidiar políticas mais eficientes de capacitação e desenvolvimento profissional, desde que integrado às necessidades institucionais reais. A pesquisa evidencia, contudo, que limitações organizacionais, ausência de planejamento integrado e fragilidade metodológica frequentemente comprometem a efetividade desses processos.

A literatura também demonstra que políticas de capacitação desvinculadas do diagnóstico institucional tendem a produzir baixo impacto organizacional. Capacitações ofertadas sem articulação com demandas estratégicas frequentemente se convertem em ações episódicas, burocratizadas e pouco relacionadas às necessidades concretas das unidades administrativas. Em vez de fortalecer competências organizacionais, tais iniciativas acabam reproduzindo lógicas fragmentadas de desenvolvimento profissional.

Esse cenário revela uma questão central para o debate sobre Gestão por Competências no setor público: até que ponto as organizações realmente utilizam competências como instrumento estratégico de desenvolvimento institucional? A recorrente distância entre planejamento formal e operacionalização prática sugere que, em muitos contextos organizacionais, a Gestão por Competências

permanece limitada ao campo discursivo, sem internalização efetiva nos processos decisórios e administrativos.

A diversidade conceitual presente na literatura sobre Gestão por Competências demonstra que o tema ultrapassa abordagens estritamente instrumentais de administração de pessoal. Os estudos analisados revelam diferentes perspectivas acerca da competência, variando desde interpretações voltadas ao desempenho individual até formulações relacionadas à aprendizagem organizacional, alinhamento estratégico e desenvolvimento institucional. Nesse sentido, a sistematização dos referenciais teóricos torna-se relevante para compreender como o conceito foi incorporado ao presente estudo e de que maneira cada abordagem contribui para a interpretação dos achados empíricos.

Tabela 1. Síntese conceitual da Gestão por Competências na literatura

Autor(es)	Perspectiva teórica	Elemento central do conceito	Aplicação no presente estudo	Limitação crítica identificada
Fleury e Fleury (2001)	Competência como mobilização de saberes	Saber agir responsável e reconhecido	Compreender alinhamento entre competências e desempenho institucional	Ênfase conceitual ampla, com menor operacionalização prática
Brandão e Bahry (2005)	Gestão estratégica por competências	Mapeamento e identificação de competências	Fundamentar análise sobre institucionalização da GC e diagnóstico	Dependência de estruturas institucionais maduras

		organizacionais	organizacional	
Dutra (2018)	Competência integrada à estratégia organizacional	Desenvolvimento humano articulado à estratégia institucional	Analisar relação entre capacitação, alinhamento estratégico e gestão de pessoas	Dificuldade de implementação em organizações burocráticas
Cavalheiro, Bertogna e Neli (2024)	Gestão de competências em IFES	Mapeamento do perfil de competências dos TAEs	Sustentar análise sobre universidades federais e desenvolvimento institucional	Fragilidade de integração entre diagnóstico e políticas organizacionais
Almeida e Borges (2020)	Gestão estratégica de pessoas no setor público	Integração entre pessoas, planejamento e desempenho institucional	Discutir limites da modernização administrativa nas organizações públicas	Persistência de formalismo e fragmentação administrativa

Fonte: Próprios autores.

A sistematização apresentada na Tabela 1 evidencia que a Gestão por Competências, embora frequentemente apresentada como instrumento técnico de racionalização administrativa, possui forte dimensão política e institucional. Os autores convergem quanto à necessidade de alinhamento entre competências individuais, objetivos organizacionais e desenvolvimento institucional. Contudo, também revelam que a efetividade do modelo depende da existência de estruturas organizacionais capazes de sustentar

processos permanentes de planejamento, diagnóstico e desenvolvimento humano.

Outro aspecto relevante refere-se à distância existente entre formulação teórica e operacionalização prática. Enquanto os modelos analisados pressupõem integração estratégica e aprendizagem organizacional contínua, a literatura evidencia que organizações públicas frequentemente enfrentam limitações estruturais para internalizar tais pressupostos.

A recorrência de problemas relacionados à fragmentação administrativa, formalismo burocrático e baixa maturidade institucional sugere que a Gestão por Competências tende a produzir resultados limitados quando implementada apenas como exigência normativa ou instrumento simbólico de modernização administrativa. Essa contradição torna-se particularmente importante para análise das universidades federais, contexto em que coexistem elevada complexidade organizacional, estruturas colegiadas descentralizadas e múltiplas demandas institucionais.

2.3. Gestão por Competências no Setor Público Brasileiro

As reformas administrativas implementadas nas últimas décadas no Brasil promoveram alterações significativas na forma de organização do setor público. A emergência da chamada Nova Gestão Pública introduziu princípios relacionados à eficiência, racionalidade gerencial, controle de resultados e responsabilização institucional, deslocando parcialmente a lógica burocrática tradicional para modelos orientados por desempenho e planejamento estratégico.

Nesse contexto, a gestão de pessoas passou a ser concebida como dimensão estratégica da administração pública. Almeida e Borges

(2020) destacam que a gestão estratégica de pessoas constitui um dos principais desafios contemporâneos das organizações públicas brasileiras, especialmente diante da necessidade de conciliar eficiência administrativa, desenvolvimento institucional e valorização dos servidores. A profissionalização da gestão pública passou, assim, a depender da capacidade organizacional de alinhar competências individuais aos objetivos institucionais.

Motta (2019) observa que os processos de transformação organizacional no setor público não ocorrem de maneira linear ou homogênea. O autor argumenta que reformas administrativas frequentemente produzem coexistência entre práticas gerenciais modernas e estruturas burocráticas tradicionais, criando organizações marcadas por ambiguidades institucionais e tensões administrativas permanentes. Em muitos casos, políticas inovadoras são incorporadas formalmente sem alteração substantiva das dinâmicas organizacionais cotidianas.

A incorporação da Gestão por Competências nesse cenário representa tentativa de aproximação entre planejamento estratégico e desenvolvimento humano. Contudo, a efetividade dessa proposta depende da existência de estruturas institucionais capazes de sustentar processos contínuos de diagnóstico, capacitação e avaliação organizacional. Sem essa sustentação, a gestão estratégica tende a assumir caráter predominantemente normativo e performático.

A discussão sobre accountability também ocupa posição central nesse debate. Filgueiras (2018) argumenta que o fortalecimento dos mecanismos de controle e transparência constitui elemento indispensável para consolidação da legitimidade institucional na

administração pública. O problema reside no fato de que muitas organizações públicas desenvolvem mecanismos formais de controle sem construir, simultaneamente, capacidades institucionais efetivas de gestão e desenvolvimento organizacional.

A adoção de modelos gerenciais no setor público brasileiro revela, portanto, uma contradição estrutural: enquanto os discursos institucionais enfatizam modernização, eficiência e planejamento estratégico, grande parte das organizações continua operando sob dinâmicas administrativas fragmentadas, centralizadas e burocraticamente rígidas. A Gestão por Competências emerge nesse contexto como promessa de racionalização estratégica da gestão de pessoas, embora sua institucionalização prática permaneça frequentemente limitada.

2.4. Limites Institucionais da GC na Administração Pública

A implementação da Gestão por Competências na administração pública brasileira encontra obstáculos que transcendem questões meramente operacionais. As dificuldades de consolidação do modelo estão profundamente associadas às características históricas da burocracia estatal, às resistências organizacionais e às limitações institucionais que marcam a gestão pública contemporânea.

Para Pimenta e Corrêa (2020) os processos de mudança organizacional em instituições públicas frequentemente enfrentam resistência decorrente de culturas administrativas fortemente sedimentadas. Segundo as autoras, a cultura organizacional atua como elemento condicionante da capacidade institucional de incorporação de novas práticas gerenciais, especialmente quando

tais mudanças alteram relações de poder, rotinas administrativas ou estruturas decisórias consolidadas.

A resistência à mudança não se manifesta apenas de maneira explícita. Em muitos casos, organizações públicas incorporam formalmente modelos gerenciais sem promover transformação efetiva das práticas organizacionais. Cria-se, assim, um cenário de institucionalização parcial, no qual políticas estratégicas coexistem com procedimentos administrativos incapazes de sustentar operacionalmente os objetivos propostos.

Filgueiras (2018) chama atenção para o fato de que mecanismos de controle e modernização institucional podem produzir efeitos predominantemente simbólicos quando não acompanhados de fortalecimento organizacional efetivo. A existência de normativas, planos estratégicos e discursos gerenciais não garante, necessariamente, alteração substantiva das práticas administrativas. Esse fenômeno se torna particularmente relevante em estudos sobre Gestão por Competências, cuja efetividade depende de integração entre planejamento, capacitação e gestão organizacional.

A análise desenvolvida por Santos, Gonçalves e Costa (2017) reforça essa problemática ao examinar transformações ocorridas nas políticas de capacitação da administração pública federal. Os autores demonstram que, mesmo após avanços normativos importantes, persistem fragilidades relacionadas à continuidade das políticas de desenvolvimento humano e ao alinhamento entre capacitação e necessidades institucionais. Em diversas situações, as ações formativas permanecem dissociadas da estratégia organizacional, reduzindo o potencial transformador da Gestão por Competências.

A baixa institucionalização da GC no setor público brasileiro evidencia, portanto, uma questão estrutural: a modernização administrativa frequentemente ocorre em nível discursivo antes de produzir alterações concretas na dinâmica organizacional. O resultado é a consolidação de modelos gerenciais formalmente legitimados, porém operacionalmente frágeis, incapazes de promover integração efetiva entre gestão estratégica, desenvolvimento humano e desempenho institucional.

2.5. Gestão por Competências nas Universidades Federais

As Instituições Federais de Ensino Superior apresentam características organizacionais que tornam particularmente complexa a implementação de modelos integrados de gestão estratégica de pessoas. Diferentemente de organizações administrativas convencionais, as universidades federais operam por meio de estruturas multicampi, elevada autonomia acadêmica, múltiplos centros decisórios e intensa fragmentação funcional. Esse conjunto de elementos produz desafios específicos para institucionalização da Gestão por Competências.

No caso da Universidade Federal do Vale do São Francisco, o próprio Regimento Geral estabelece uma estrutura administrativa baseada na atuação integrada de órgãos deliberativos e executivos, distribuídos entre administração superior e colegiados acadêmicos. O documento também define a composição multicampi da instituição, abrangendo unidades distribuídas em diferentes estados do semiárido nordestino. Essa configuração amplia significativamente a complexidade da coordenação institucional, da circulação das informações e da integração das políticas organizacionais.

A estrutura colegiada das universidades federais também interfere diretamente nos processos de gestão institucional. O Regimento Geral da UNIVASF define o Conselho Universitário como órgão “deliberativo, normativo, consultivo e de planejamento” , evidenciando a natureza descentralizada da governança universitária. Embora essa dinâmica fortaleça participação institucional e autonomia acadêmica, ela também pode dificultar uniformização de políticas administrativas e implementação integrada de estratégias organizacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à própria diversidade funcional presente nas IFES. As universidades concentram atividades administrativas, acadêmicas, científicas e extensionistas que demandam competências altamente distintas entre si. A multiplicidade de funções, carreiras e áreas de atuação torna mais complexa a construção de modelos homogêneos de Gestão por Competências, especialmente quando inexistem mecanismos robustos de articulação institucional.

Essa realidade produz uma questão central para a gestão universitária contemporânea: como institucionalizar modelos estratégicos de gestão de pessoas em organizações caracterizadas por elevada descentralização, autonomia decisória e fragmentação administrativa? A resposta para essa pergunta exige compreender que as dificuldades da Gestão por Competências nas IFES não decorrem apenas de limitações técnicas, mas também de características estruturais inerentes à própria organização universitária pública.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, documental, descritiva e analítica, estruturada sob a forma de estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa e utilização de survey como estratégia principal de investigação empírica. A opção por uma pesquisa aplicada justifica-se pelo interesse em examinar um problema concreto de gestão pública universitária, relacionado à institucionalização da Gestão por Competências na Universidade Federal do Vale do São Francisco, com potencial de produzir subsídios para o aprimoramento das práticas institucionais de gestão de pessoas.

O delineamento como estudo de caso mostrou-se adequado em razão da natureza contextual do fenômeno investigado. A institucionalização da Gestão por Competências não pode ser compreendida de maneira descolada da estrutura organizacional, das normas internas, das práticas administrativas e das percepções dos servidores que vivenciam a política institucional no cotidiano.

Conforme Yin (2018), o estudo de caso permite examinar fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não se apresentam de forma claramente separada. Essa orientação metodológica é pertinente ao presente estudo, pois a análise da Gestão por Competências na UNIVASF exige articulação entre dados empíricos, documentos institucionais e literatura especializada.

A abordagem quali-quantitativa foi adotada por possibilitar a combinação entre mensuração de tendências perceptivas e interpretação crítica de sentidos atribuídos pelos participantes.

Creswell e Creswell (2018) assinalam que desenhos mistos ampliam a capacidade explicativa da pesquisa ao integrar evidências numéricas e qualitativas em torno de um mesmo problema. Gil (2019) e Richardson (2017) também sustentam que pesquisas sociais aplicadas podem se beneficiar da articulação entre procedimentos quantitativos e qualitativos quando buscam compreender fenômenos organizacionais complexos.

No presente artigo, os dados quantitativos permitiram identificar padrões de percepção dos servidores, enquanto as respostas abertas e os documentos institucionais contribuíram para qualificar analiticamente os achados.

A pesquisa documental integrou o desenho metodológico por meio da análise do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIVASF e do Regimento Geral da instituição. Esses documentos foram tratados como fontes institucionais primárias, uma vez que expressam diretrizes formais, arranjos de governança, objetivos estratégicos e parâmetros normativos que sustentam a organização universitária. Vergara (2016) observa que documentos institucionais podem constituir fontes relevantes para pesquisas em administração, especialmente quando permitem confrontar discursos formais com práticas organizacionais percebidas.

A construção do referencial teórico partiu de um levantamento inicial de 774 referências potencialmente relacionadas aos temas gestão por competências, gestão estratégica de pessoas, administração pública, universidades federais, institucionalização, capacitação e metodologia científica. A partir desse universo inicial, foram realizados procedimentos sucessivos de triagem, elegibilidade e seleção final, resultando na definição do corpus fechado de 27

referências científicas utilizadas neste artigo. Esse procedimento buscou preservar coerência temática, atualidade, pertinência metodológica e aderência ao problema de pesquisa, evitando dispersão bibliográfica e uso excessivo de fontes periféricas.

Foram adotados os seguintes critérios de inclusão:

- estudos diretamente relacionados à Gestão por Competências, gestão estratégica de pessoas, administração pública ou Instituições Federais de Ensino Superior;
- pesquisas nacionais e internacionais com aderência ao problema investigado;
- textos teóricos, empíricos ou metodológicos capazes de sustentar a análise do fenômeno;
- publicações com relevância para os eixos de institucionalização, capacitação, alinhamento estratégico, transparência e desenvolvimento institucional;
- obras metodológicas consolidadas para fundamentação do desenho quali-quantitativo, survey, estudo de caso e análise de conteúdo.

Foram adotados os seguintes critérios de exclusão:

- textos sem aderência direta ao problema da institucionalização da Gestão por Competências;
- estudos opinativos ou sem densidade teórico-metodológica;

- publicações duplicadas;
- materiais sem contribuição substantiva para a discussão do setor público ou das IFES;
- referências externas ao corpus fechado definido para o artigo.

3.2. Contextualização Institucional da UNIVASF

O campo empírico da pesquisa foi a Universidade Federal do Vale do São Francisco, instituição pública federal de ensino superior com estrutura multicampi e atuação regional no semiárido nordestino. A escolha da UNIVASF justifica-se por sua complexidade organizacional, pela dispersão territorial de suas unidades e pela relevância estratégica da gestão de pessoas para a consecução de suas atividades acadêmicas, administrativas, científicas e extensionistas.

A estrutura multicampi da instituição impõe desafios específicos à gestão universitária, especialmente no que se refere à comunicação institucional, à padronização de processos administrativos, ao desenvolvimento de competências e à articulação entre unidades. O Regimento Geral da UNIVASF foi utilizado para compreender a organização administrativa da universidade, a atuação dos órgãos deliberativos e executivos, o papel da Reitoria, das Pró-Reitorias, dos colegiados acadêmicos e dos servidores técnico-administrativos na estrutura institucional.

O Plano de Desenvolvimento Institucional foi mobilizado como fonte documental para examinar as diretrizes estratégicas da universidade, com atenção especial às políticas de gestão, desenvolvimento institucional, capacitação e organização

administrativa. Sua análise permitiu identificar o modo como a instituição formaliza objetivos relacionados ao desenvolvimento de pessoas e à qualificação da gestão universitária. A triangulação entre PDI, Regimento Geral e dados empíricos possibilitou confrontar o plano normativo-institucional com a percepção dos servidores sobre a operacionalização prática da Gestão por Competências.

3.3. Participantes e Amostra

A população de interesse da pesquisa foi composta por servidores técnico-administrativos em educação vinculados à UNIVASF. A escolha desse grupo decorre de sua posição estratégica na sustentação das atividades administrativas, acadêmicas e operacionais da universidade. Embora a Gestão por Competências possa alcançar diferentes segmentos institucionais, os técnico-administrativos ocupam papel central na execução das rotinas de gestão, na mediação entre planejamento e prática e na operacionalização das políticas institucionais.

A amostra foi não probabilística, por acessibilidade e adesão voluntária. Esse procedimento é compatível com pesquisas sociais aplicadas em contextos institucionais nos quais a participação depende da disponibilidade dos sujeitos e da autorização ética e administrativa para realização da coleta. A pesquisa de campo foi realizada entre setembro de 2025 e março de 2026, período no qual foram aplicados questionários eletrônicos aos servidores da instituição.

Participaram da etapa empírica 68 respondentes, número considerado suficiente para uma análise descritiva e interpretativa das percepções dos servidores sobre a Gestão por Competências na

UNIVASF. O estudo não teve pretensão de generalização estatística para todo o universo de servidores da universidade, mas de produção de evidências analíticas capazes de revelar tendências perceptivas, tensões institucionais e lacunas entre discurso formal e prática organizacional. Essa delimitação é coerente com a perspectiva de Gil (2019), para quem pesquisas descritivas e estudos de caso podem buscar profundidade interpretativa sem depender exclusivamente de representatividade estatística.

3.4. Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico elaborado no Google Forms, contendo questões fechadas, itens em escala de percepção e pergunta aberta. O instrumento foi estruturado para captar dimensões centrais da institucionalização da Gestão por Competências, contemplando conhecimento dos servidores sobre o tema, percepção de existência de processos formais, acesso à informação, transparência institucional, capacitação, alinhamento entre competências e atividades exercidas e sugestões para aprimoramento da política de gestão de pessoas.

As questões fechadas permitiram a construção de frequências e percentuais, possibilitando leitura sistemática dos padrões de resposta. As questões em escala favoreceram a identificação de níveis de concordância, importância atribuída e percepção institucional. A pergunta aberta, por sua vez, permitiu captar manifestações espontâneas dos participantes, oferecendo material qualitativo para análise de conteúdo. Triviños (2017) destaca que a pesquisa qualitativa valoriza a interpretação dos significados produzidos pelos sujeitos em seus contextos sociais e institucionais,

razão pela qual as respostas abertas foram tratadas como dimensão relevante da análise.

O instrumento foi organizado em categorias analíticas previamente definidas com base no problema de pesquisa e no referencial teórico: conhecimento sobre Gestão por Competências, institucionalização percebida, capacitação e desenvolvimento, alinhamento estratégico, transparência e comunicação institucional. Essas categorias orientaram tanto a construção do questionário quanto os procedimentos posteriores de análise.

3.5. Procedimentos de Análise dos Dados

A análise dos dados foi conduzida em duas etapas complementares. A primeira correspondeu ao tratamento quantitativo das respostas fechadas, com uso de estatística descritiva. A segunda consistiu na análise qualitativa das respostas abertas e dos documentos institucionais, por meio de categorização temática e interpretação crítica.

Os dados quantitativos oriundos do questionário eletrônico foram analisados por meio de frequências absolutas e relativas, com apresentação dos resultados em gráficos. Esse procedimento permitiu identificar tendências de percepção entre os respondentes, especialmente quanto ao conhecimento sobre Gestão por Competências, à importância atribuída ao modelo, à percepção de existência de processo formal, ao nível de informação disponível e ao alinhamento entre capacitação e necessidades institucionais.

A estatística descritiva foi utilizada como instrumento de organização e interpretação dos dados, sem pretensão de inferência estatística generalizante. Hair Junior et al. (2019) assinalam que

procedimentos quantitativos descritivos são relevantes para sintetizar padrões de resposta, especialmente em pesquisas organizacionais que buscam compreender percepções, atitudes e comportamentos. Neste estudo, os gráficos do Forms foram tratados não apenas como representação visual dos dados, mas como evidências empíricas a serem interpretadas criticamente em articulação com os documentos institucionais e a literatura.

A análise qualitativa foi realizada com base na análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). As respostas abertas foram lidas integralmente, organizadas em unidades de sentido e agrupadas em categorias temáticas relacionadas ao problema da pesquisa. A codificação considerou recorrência, relevância analítica e capacidade explicativa dos enunciados, permitindo identificar demandas por transparência, critérios técnicos, capacitação, escuta institucional, banco de talentos, redução de interferências políticas e maior alinhamento entre competências e funções.

Denzin e Lincoln (2018) compreendem a pesquisa qualitativa como prática interpretativa situada, voltada à compreensão dos sentidos produzidos pelos sujeitos em contextos específicos. Essa orientação foi assumida na análise das manifestações dos servidores, que não foram tratadas como opiniões isoladas, mas como expressões de experiências institucionais relacionadas à gestão de pessoas. Triviños (2017) também contribui para essa perspectiva ao enfatizar que a interpretação qualitativa exige articulação entre contexto, conteúdo e fundamentação teórica.

A análise documental do PDI e do Regimento Geral seguiu procedimento interpretativo semelhante. Os documentos foram examinados com foco em trechos relacionados à gestão de pessoas,

governança, estrutura administrativa, planejamento institucional, capacitação e desenvolvimento organizacional. O objetivo não foi apenas descrever o conteúdo desses documentos, mas utilizá-los como base de comparação com os dados empíricos. Essa triangulação permitiu avaliar em que medida as diretrizes institucionais formalizadas encontram correspondência na percepção dos servidores.

A definição das categorias analíticas constituiu etapa central da organização metodológica da pesquisa, pois permitiu estabelecer coerência entre problema de pesquisa, objetivos específicos, construção do instrumento de coleta e procedimentos de análise dos dados. A categorização foi elaborada com base no referencial teórico sobre Gestão por Competências, institucionalização organizacional e gestão pública universitária, buscando articular dimensões quantitativas e qualitativas do fenômeno investigado.

Conforme Bardin (2016), a categorização representa procedimento essencial para organização e interpretação sistemática dos dados, permitindo inferências analíticas mais consistentes. Creswell e Creswell (2018) destacam que a integração entre categorias analíticas e objetivos da pesquisa fortalece a validade interpretativa de estudos de abordagem mista.

Tabela 2. Categorias analíticas, variáveis e objetivos da pesquisa

Categoria analítica	Variáveis investigadas	Instrumento/Fonte de dados	Objetivo relacionado	Referencial predominante
Conhecimento sobre Gestão por	Familiaridade com o conceito;	Questionário eletrônico;	Identificar o nível de conhecimento	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2018);

Competências	compreensão do modelo; percepção de existência da GC	gráficos do Forms	to dos servidores sobre GC	Brandão e Bahry (2005)
Institucionalização da Gestão por Competências	Existência de processo formal; percepção de operacionalização; acesso à informação institucional	Questionário; PDI; Regimento Geral	Analisar o nível de institucionalização percebida da GC	Almeida e Borges (2020); Andrade e Oliveira (2021); Dalmau, Silva e Canto (2023)
Capacitação e desenvolvimento profissional	Participação em capacitações; alinhamento das capacitações às necessidades institucionais	Questionário; PDI	Verificar percepções sobre desenvolvimento profissional e capacitação	Santos, Gonçalves e Costa (2017); Silva e Mello (2011); Dutra (2018)
Alinhamento entre competências e atividades exercidas	Compatibilidade entre competências e função desempenhada; aproveitamento profissional	Questionário eletrônico	Examinar alinhamento entre competências e atividades exercidas	Fleury e Fleury (2001); Cavalheiro, Bertogna e Neli (2024)

Transparência e comunicação institucional	Clareza das informações; comunicação organizacional; percepção de transparência	Questionário; Regimento Geral; PDI	Analisar transparência e comunicação relacionadas à GC	Rodrigues e Sousa (2022); Filgueiras (2018); Pimenta e Corrêa (2020)
---	---	------------------------------------	--	--

Fonte: Próprios autores.

A estrutura apresentada na Tabela 2 evidencia que a pesquisa foi organizada a partir de categorias diretamente vinculadas ao problema central da investigação. As variáveis selecionadas buscaram captar não apenas percepções isoladas dos respondentes, mas dimensões estruturais relacionadas à institucionalização da Gestão por Competências na universidade. Essa opção metodológica permitiu integrar análise perceptiva, interpretação documental e discussão teórica em torno de um mesmo eixo analítico.

Outro aspecto relevante refere-se à articulação entre fontes de dados e referencial teórico. A utilização combinada de questionário eletrônico, documentos institucionais e análise qualitativa favoreceu a triangulação metodológica, ampliando a robustez interpretativa do estudo. Denzin e Lincoln (2018) argumentam que a triangulação contribui para fortalecimento da credibilidade analítica em pesquisas qualitativas e mistas, especialmente em estudos organizacionais complexos. No presente artigo, essa estratégia possibilitou confrontar os discursos institucionais formalizados no PDI e no Regimento Geral com a experiência efetivamente percebida pelos servidores técnico-administrativos, permitindo

examinar possíveis dissociações entre planejamento formal e operacionalização prática da Gestão por Competências.

3.6. Aspectos Éticos

A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às investigações em Ciências Humanas e Sociais, especialmente no que se refere à participação voluntária, ao anonimato dos respondentes, à confidencialidade das informações e ao uso exclusivamente acadêmico dos dados coletados. Junto ao formulário eletrônico foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo informações sobre os objetivos da pesquisa, natureza da participação, garantia de sigilo e possibilidade de desistência a qualquer momento.

O questionário foi aplicado sem identificação nominal dos participantes, não sendo solicitadas informações capazes de permitir rastreamento individual. Os resultados foram tratados de forma agregada, preservando a identidade dos respondentes e assegurando confidencialidade no tratamento dos dados.

A pesquisa enquadra-se nas hipóteses de dispensa de submissão ao Sistema CEP/CONEP, conforme previsto no artigo 26 da Resolução CNS nº 674/2022 e nas orientações do Ofício Circular nº 12/2023/CONEP/SECNS/DGIP/SE/MS. O documento estabelece dispensa para pesquisas de opinião pública com participantes não identificáveis, bem como para estudos que utilizem informações de acesso público e dados agregados.

A dispensa também encontra respaldo no Ofício Circular nº 17/2022/CONEP/SECNS/MS, que esclarece a aplicação da Resolução CNS nº 510/2016 para pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. O

documento define pesquisa de opinião pública como consulta realizada sem possibilidade de identificação dos participantes, condição compatível com os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Também foram utilizados documentos institucionais públicos da UNIVASF, como o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Regimento Geral, em conformidade com as orientações relativas ao uso de informações de acesso público.

Mesmo dispensada de submissão ao Sistema CEP/CONEP, a pesquisa manteve compromisso integral com os princípios de integridade científica, proteção da privacidade e responsabilidade ética na análise e divulgação dos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

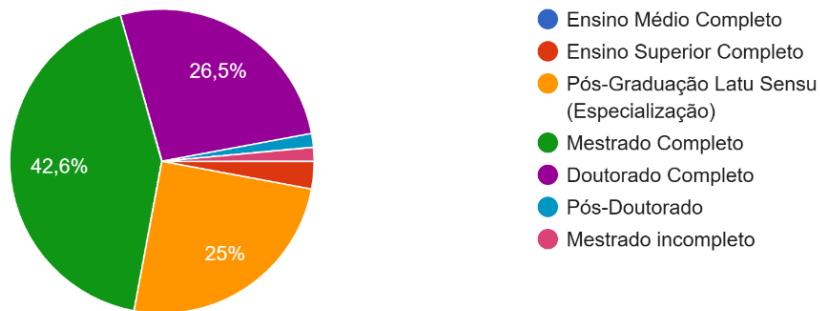
4.1. Perfil dos Participantes

A caracterização dos participantes constitui etapa relevante para compreensão da consistência analítica dos dados obtidos, sobretudo porque a percepção acerca da institucionalização da Gestão por Competências está diretamente relacionada às experiências organizacionais vivenciadas pelos servidores no cotidiano institucional. O levantamento revelou predominância de servidores com elevado nível de escolaridade e tempo significativo de atuação na universidade, aspecto que confere maior densidade às interpretações apresentadas pelos respondentes, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1. Grau de escolaridade dos respondentes.

Qual o seu nível de escolaridade mais elevado?

68 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2026.

Os dados evidenciaram predominância de servidores com formação em nível de pós-graduação lato sensu e stricto sensu, indicando a existência de capital humano altamente qualificado no quadro técnico-administrativo da instituição. Esse resultado revela uma contradição relevante: embora a universidade disponha de servidores com elevada qualificação acadêmica, parcela expressiva dos participantes relatou percepção de baixo alinhamento entre competências individuais e aproveitamento institucional.

A literatura sobre Gestão por Competências destaca que a qualificação formal, isoladamente, não assegura desenvolvimento institucional. Fleury e Fleury (2001, p. 188) afirmam que competência corresponde ao “saber agir responsável e reconhecido”, definição que pressupõe reconhecimento organizacional e possibilidade concreta de mobilização das capacidades profissionais no contexto institucional. O problema torna-se particularmente relevante quando organizações públicas investem na qualificação de seus servidores sem desenvolver mecanismos institucionais capazes de integrar essas competências às estratégias organizacionais.

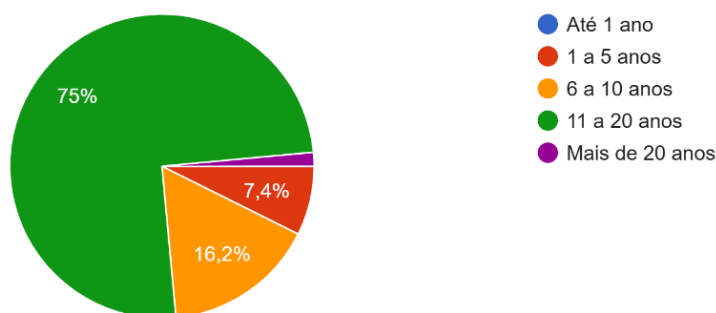
Dutra (2018) também argumenta que modelos de gestão baseados em competências exigem articulação entre desenvolvimento

humano e objetivos institucionais. Quando essa conexão não se estabelece, o investimento em capacitação tende a produzir baixo impacto organizacional, convertendo-se em acúmulo de titulação sem correspondente aproveitamento estratégico.

Gráfico 2. Tempo de atuação profissional na instituição.

Há quantos anos você atua na UNIVASF?

68 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2026.

Os dados relativos ao tempo de atuação demonstraram predominância de servidores com experiência consolidada na universidade. Esse aspecto é particularmente relevante porque reduz a possibilidade de interpretações superficiais ou desconhecimento institucional circunstancial. A permanência prolongada na organização permite que os participantes acompanhem processos administrativos, políticas institucionais e dinâmicas de gestão ao longo do tempo, conferindo maior legitimidade às percepções apresentadas.

Esse resultado também sugere que as fragilidades identificadas pelos respondentes não decorrem exclusivamente de dificuldades momentâneas ou de problemas transitórios de gestão. Ao contrário, os dados indicam percepção relativamente estável sobre limitações relacionadas à comunicação institucional, à formalização da Gestão

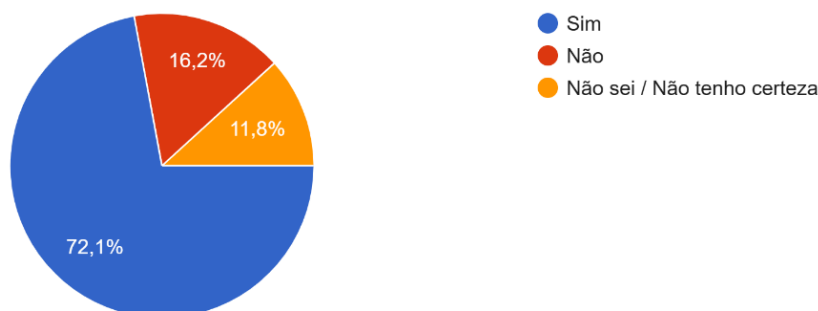
por Competências e ao alinhamento entre planejamento e prática organizacional.

4.2. Conhecimento dos Servidores Sobre Gestão por Competências

A análise do nível de conhecimento dos servidores acerca da Gestão por Competências revelou um cenário marcado por reconhecimento conceitual parcial e limitada apropriação institucional do modelo. Embora parcela significativa dos respondentes afirme conhecer o tema, os dados sugerem que esse conhecimento não decorre necessariamente de processos organizacionais estruturados de formação, comunicação ou institucionalização da política de gestão de pessoas.

Gráfico 3. Percentual de servidores que afirmam conhecer a Gestão por Competências

Você já ouviu falar em "Gestão por Competências" no contexto da UNIVASF ou em outros ambientes de trabalho?
68 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2026.

Os resultados demonstraram que 72,1% dos participantes afirmaram já ter ouvido falar em Gestão por Competências. À primeira vista, esse dado poderia indicar certo nível de disseminação institucional do tema. Contudo, a análise articulada com outras variáveis da

pesquisa revela um fenômeno mais complexo: o conhecimento conceitual sobre a GC não se converte, necessariamente, em percepção de existência concreta de processos organizacionais formalizados.

Essa dissociação sugere que a Gestão por Competências possui presença relativamente consolidada no plano discursivo da administração pública, mas ainda encontra dificuldades de internalização prática nas rotinas organizacionais. Brandão e Bahry (2005) afirmam que o mapeamento de competências constitui “etapa fundamental para a implementação do modelo” (Brandão; Bahry, 2005, p. 183). Entretanto, a simples circulação do discurso sobre competências não garante existência de mecanismos institucionais efetivos de diagnóstico, planejamento e desenvolvimento organizacional.

Os resultados aproximam-se das conclusões de Dalmau, Silva e Canto (2023), que identificaram dificuldades recorrentes de implementação da Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras. Segundo os autores, muitas IFES incorporam formalmente o discurso gerencial sem desenvolver estruturas organizacionais capazes de sustentar operacionalmente o modelo. Essa limitação tende a produzir processos de institucionalização parcial, marcados por baixa integração entre planejamento estratégico e experiência cotidiana dos servidores.

As respostas abertas reforçaram essa interpretação. Alguns participantes afirmaram desconhecer completamente a existência de qualquer política institucional relacionada à Gestão por Competências, enquanto outros relataram ausência de comunicação organizacional sobre o tema. Tais manifestações

indicam que a circulação conceitual da GC não tem sido acompanhada por estratégias sistemáticas de institucionalização, formação ou transparência institucional.

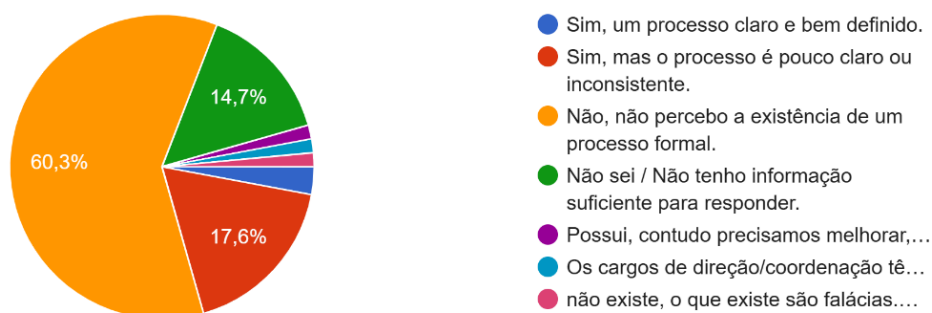
4.3. Percepção Sobre Institucionalização da Gestão por Competências

A análise da institucionalização da Gestão por Competências constituiu o núcleo central desta pesquisa. Os resultados revelaram forte contraste entre a valorização simbólica atribuída ao modelo e a baixa percepção de sua operacionalização prática no âmbito institucional.

Gráfico 4. Percepção sobre existência de processo formal de Gestão por Competências

Em sua percepção, a UNIVASF possui um processo formal e estruturado para identificar e mapear as competências necessárias para os cargos e funções?

68 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2026.

Os dados demonstraram que 60,3% dos participantes não percebem a existência de processo formal estruturado de Gestão por Competências na universidade. Esse resultado evidencia importante fragilidade institucional, sobretudo porque a ausência de percepção de formalização compromete legitimidade organizacional,

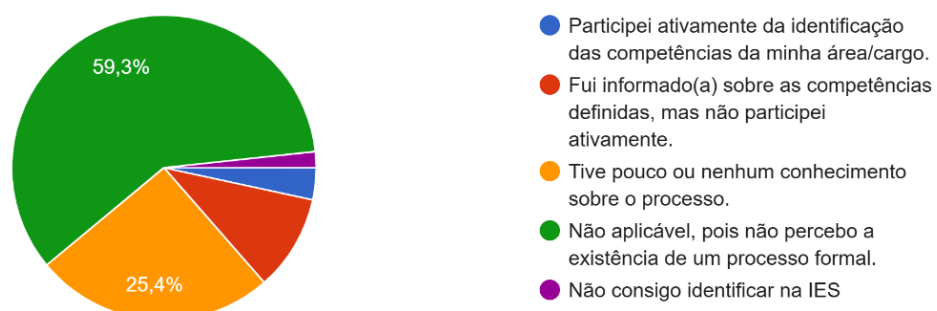
transparência administrativa e integração entre planejamento e gestão de pessoas.

A baixa percepção de institucionalização torna-se ainda mais significativa quando confrontada com os próprios documentos institucionais da universidade. O Regimento Geral da UNIVASF estabelece que a administração universitária deve atuar de forma integrada entre órgãos deliberativos e executivos, envolvendo administração superior, colegiados acadêmicos e setores administrativos (UNIVASF, 2023, p. 3-5). O documento também define o Conselho Universitário como órgão “deliberativo, normativo, consultivo e de planejamento” (UNIVASF, 2023, p. 5), atribuindo à estrutura de governança responsabilidades relacionadas à organização institucional e ao planejamento administrativo. Apesar disso, os dados empíricos sugerem que tais diretrizes não se traduzem, na percepção dos servidores, em políticas claramente institucionalizadas de Gestão por Competências.

Gráfico 5. Nível de informação dos servidores sobre institucionalização da Gestão por Competências

Se sim, como você descreveria sua participação ou conhecimento sobre esse processo de identificação de competências?

59 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2026.

Os resultados revelaram ainda que 59,3% dos respondentes afirmaram não possuir informação suficiente sobre processos relacionados à Gestão por Competências na instituição. Esse dado reforça a hipótese de fragilidade comunicacional e baixa transparência organizacional no processo de institucionalização da política.

A literatura sobre administração pública contemporânea demonstra que a formalização de políticas organizacionais não assegura, automaticamente, sua incorporação prática. Filgueiras (2018) argumenta que mecanismos institucionais podem assumir caráter predominantemente simbólico quando não acompanhados de efetiva capacidade organizacional de implementação. Nessa direção, Pimenta e Corrêa (2020) destacam que processos de mudança em organizações públicas frequentemente enfrentam resistências estruturais e culturais que dificultam consolidação das práticas gerenciais.

A análise qualitativa revelou manifestações recorrentes relacionadas à ausência de clareza institucional. Entre os comentários apresentados pelos participantes, destacaram-se demandas por “maior transparência”, “critérios técnicos mais claros”, “melhor divulgação dos processos” e “participação efetiva dos servidores”. Essas respostas sugerem que a fragilidade percebida não se restringe à inexistência formal da política, mas envolve sobretudo dificuldades relacionadas à circulação das informações e à legitimidade organizacional do processo.

O próprio Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIVASF enfatiza a necessidade de fortalecimento da gestão institucional, qualificação dos processos administrativos e desenvolvimento

permanente das capacidades organizacionais (UNIVASF, 2021). O documento também estabelece diretrizes relacionadas à valorização das pessoas e ao aperfeiçoamento da gestão universitária. Contudo, os resultados da pesquisa indicam que tais objetivos estratégicos ainda não são plenamente percebidos pelos servidores no âmbito da Gestão por Competências.

Esse cenário revela uma questão central para a análise institucional da Gestão por Competências: seria a política efetivamente inexistente ou estaria sendo implementada de maneira insuficientemente comunicada, fragmentada e pouco perceptível aos servidores? A própria existência dessa dúvida já constitui indício importante de fragilidade institucional, uma vez que políticas organizacionais consolidadas tendem a produzir maior visibilidade e reconhecimento entre os sujeitos diretamente afetados por elas.

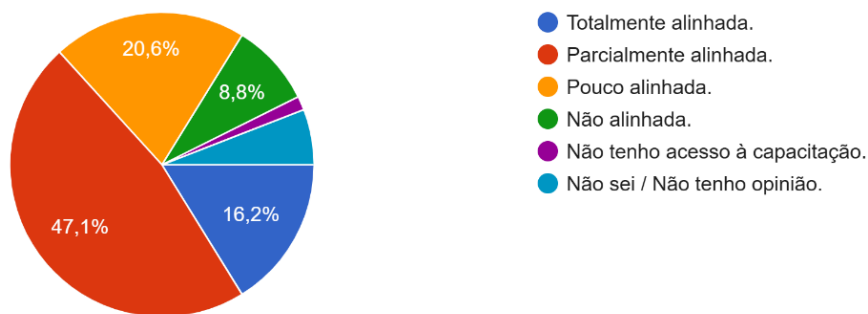
4.4. Capacitação e Desenvolvimento Profissional

A análise das percepções relacionadas à capacitação revelou importante descompasso entre desenvolvimento profissional e planejamento institucional. Embora os participantes reconheçam relevância das ações formativas, os dados sugerem baixa integração entre capacitação, competências organizacionais e necessidades efetivas da universidade.

Gráfico 6. Percepção sobre alinhamento entre capacitações e necessidades institucionais

Em que medida a capacitação oferecida pela UNIVASF está alinhada às competências que você considera essenciais para o seu trabalho?

68 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2026.

Os resultados indicaram predominância de avaliações intermediárias ou negativas quanto ao alinhamento das capacitações ofertadas às demandas concretas do trabalho institucional. Esse dado sugere que as ações formativas ainda são percebidas de maneira fragmentada, episódica e insuficientemente articuladas às estratégias organizacionais.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIVASF estabelece entre suas diretrizes a necessidade de aperfeiçoamento da gestão institucional, fortalecimento do desenvolvimento humano e qualificação permanente das atividades administrativas e acadêmicas (UNIVASF, 2021). Em diferentes trechos, o documento enfatiza a importância da valorização das pessoas como dimensão estratégica para consolidação institucional. Todavia, os dados empíricos revelam percepção limitada acerca da efetividade prática desse alinhamento entre capacitação e necessidades organizacionais.

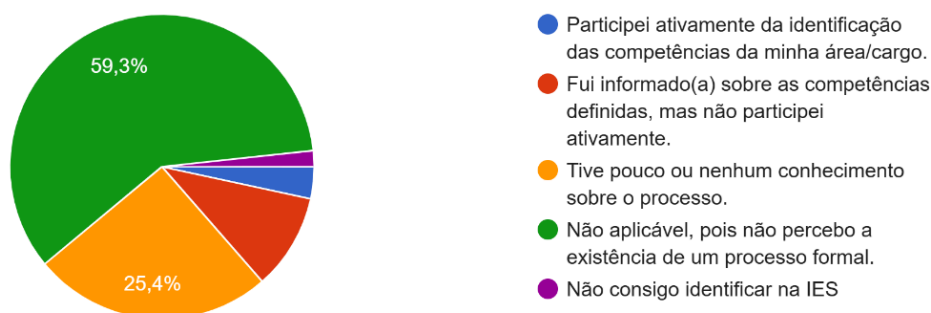
Santos, Gonçalves e Costa (2017) observam que políticas de capacitação na administração pública frequentemente permanecem dissociadas das necessidades organizacionais reais.

Segundo os autores, muitas ações formativas acabam assumindo caráter burocrático, sem integração consistente com planejamento institucional e gestão estratégica de pessoas. Essa problemática também aparece nas respostas abertas da pesquisa, nas quais diversos participantes apontaram ausência de planejamento das capacitações e pouca relação entre cursos ofertados e demandas efetivas das unidades administrativas.

Gráfico 7. Participação dos servidores em ações de capacitação

Se sim, como você descreveria sua participação ou conhecimento sobre esse processo de identificação de competências?

59 respostas



Fonte: Pesquisa de campo, 2026.

Embora parte significativa dos respondentes tenha informado participação em atividades de capacitação, os relatos qualitativos indicam percepção de baixo impacto organizacional dessas ações. Alguns servidores mencionaram que as capacitações “não dialogam com a realidade do setor”, enquanto outros destacaram ausência de critérios claros para definição das formações ofertadas.

Silva e Mello (2011) afirmam que aprendizagem gerencial em organizações públicas depende da articulação entre desenvolvimento profissional, experiência organizacional e estratégia institucional. Quando a capacitação ocorre de forma

desarticulada, tende a produzir resultados limitados sobre o desempenho institucional. O problema torna-se ainda mais relevante em universidades públicas multicampi, cuja complexidade administrativa exige planejamento integrado e contínuo desenvolvimento das competências organizacionais.

4.5. Alinhamento Entre Competências e Atividades Exercidas

A análise das respostas qualitativas revelou percepção recorrente de desalinhamento entre competências individuais, qualificação profissional e atividades efetivamente desempenhadas pelos servidores técnico-administrativos. Embora a universidade possua diretrizes institucionais voltadas ao desenvolvimento humano e à valorização das competências organizacionais, os dados empíricos sugerem que tais mecanismos ainda não se encontram plenamente incorporados às práticas cotidianas de gestão de pessoas.

Esse resultado deve ser interpretado em articulação com outros achados quantitativos da pesquisa. O fato de 60,3% dos respondentes afirmarem não perceber a existência de um processo formal de Gestão por Competências e 59,3% declararem não possuir informação suficiente sobre esse processo indica que o problema do alinhamento funcional não se restringe à distribuição de tarefas ou à organização setorial. A questão envolve fragilidades estruturais relacionadas à identificação, mobilização e aproveitamento das capacidades técnicas disponíveis na instituição.

As respostas abertas reforçam essa interpretação ao evidenciarem demandas por maior racionalidade institucional na utilização das competências dos servidores. Entre as sugestões apresentadas pelos participantes, destacaram-se proposições relacionadas à

necessidade de “definir os perfis de cada setor e as competências de cada um deles”, “realizar levantamento das habilidades dos servidores e seu aproveitamento” e ofertar “capacitações mais específicas, de acordo com a necessidade do servidor”. Essas manifestações revelam percepção de ausência de mecanismos sistemáticos capazes de relacionar competências individuais às necessidades estratégicas da universidade.

A problemática torna-se ainda mais relevante quando confrontada com o próprio Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIVASF. O PDI afirma que “o tema Pessoas se reveste de centralidade no planejamento do desenvolvimento institucional” (UNIVASF, 2016, p. 46) e estabelece que “um adequado cumprimento das atribuições institucionais da Universidade [...] não se dissocia do processo de desenvolvimento das pessoas que compõem essa organização” (UNIVASF, 2016, p. 46). No mesmo trecho, o documento menciona explicitamente “planos de capacitações; avaliações de desempenho; normas e seleção; gestão por competências” como componentes da política institucional de gestão de pessoas (UNIVASF, 2016, p. 46).

O PDI também prevê “processo periódico de dimensionamento do quadro de pessoal” e definição de “perfis profissionais” necessários à universidade (UNIVASF, 2016, p. 49), evidenciando que o alinhamento entre competências, perfis funcionais e necessidades organizacionais ocupa posição estratégica no planejamento institucional. Entretanto, os dados empíricos revelam que tais diretrizes ainda não são percebidas pelos servidores como práticas efetivamente institucionalizadas.

Esse descompasso entre normatividade institucional e experiência organizacional aproxima-se das discussões desenvolvidas por Fleury

e Fleury (2001), para quem competência não se resume à posse de conhecimentos técnicos, mas envolve reconhecimento institucional e capacidade concreta de mobilização dos saberes no contexto organizacional. Nessa mesma direção, Brandão e Bahry (2005) argumentam que o mapeamento de competências constitui etapa essencial para integração entre estratégia institucional, desenvolvimento humano e desempenho organizacional.

Os resultados também dialogam com Cavalheiro, Bertogna e Neli (2024), que identificaram, em instituição federal de ensino superior, dificuldades relacionadas ao aproveitamento estratégico das competências dos servidores técnico-administrativos. Segundo os autores, o potencial transformador da Gestão por Competências tende a ser reduzido quando inexistem mecanismos institucionais claros de identificação dos perfis profissionais e de articulação entre competências individuais e objetivos organizacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à própria complexidade organizacional da UNIVASF. O PDI reconhece que as Tecnologias da Informação e Comunicação são fundamentais para “integrar suas equipes em processos participativos essenciais para a vida universitária” em razão do caráter multicampi da universidade (UNIVASF, 2016, p. 50). Apesar disso, os relatos dos participantes indicam percepção persistente de fragmentação organizacional e baixo alinhamento entre competências disponíveis e demandas institucionais concretas.

A ausência de percepção clara sobre aproveitamento das competências produz consequências relevantes para a gestão universitária. Organizações públicas que não desenvolvem mecanismos estruturados de identificação e mobilização das

capacidades de seus servidores tendem a desperdiçar capital humano institucional, limitar processos de aprendizagem organizacional e enfraquecer a integração entre planejamento estratégico e desempenho administrativo.

Nesse sentido, os resultados sugerem que a Gestão por Competências na UNIVASF ainda opera predominantemente no plano normativo e discursivo, sem consolidação plena de instrumentos capazes de transformar competências individuais em capacidades institucionais efetivamente mobilizadas pela organização. O problema não parece residir na ausência de previsão estratégica ou normativa, mas na limitada capacidade institucional de converter tais diretrizes em práticas organizacionais percebidas, transparentes e operacionalmente integradas ao cotidiano da gestão universitária.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que a Gestão por Competências ocupa posição relevante no imaginário institucional da UNIVASF, sendo amplamente reconhecida pelos servidores como instrumento importante para qualificação da gestão universitária, valorização profissional e fortalecimento do desempenho organizacional. Todavia, os achados revelaram significativa distância entre o reconhecimento simbólico da política e sua efetiva institucionalização prática no cotidiano administrativo da universidade.

A análise dos dados quantitativos, qualitativos e documentais demonstrou que a Gestão por Competências ainda se apresenta marcada por baixa visibilidade institucional, fragilidade

comunicacional e limitada integração entre planejamento estratégico, capacitação e aproveitamento das competências dos servidores técnico-administrativos. Embora o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Regimento Geral estabeleçam diretrizes relacionadas ao desenvolvimento humano, ao planejamento institucional e à modernização administrativa, os participantes da pesquisa percebem insuficiente operacionalização concreta dessas diretrizes no âmbito da gestão de pessoas.

Nesse sentido, a pesquisa permitiu responder ao problema investigado ao demonstrar que a institucionalização da Gestão por Competências na UNIVASF ocorre de maneira parcial, predominantemente normativa e ainda pouco internalizada pelas práticas organizacionais. A política apresenta reconhecimento formal e presença discursiva nos documentos institucionais, mas sua materialização prática permanece limitada, fragmentada e pouco perceptível para parcela significativa dos servidores.

Do ponto de vista científico, o estudo contribui para ampliação das discussões sobre Gestão por Competências em Instituições Federais de Ensino Superior, especialmente no contexto das universidades multicampi, cuja complexidade organizacional impõe desafios específicos à gestão estratégica de pessoas. A pesquisa também fortalece o debate sobre dissociação entre normatividade institucional e operacionalização prática na administração pública contemporânea, evidenciando que modernização administrativa não se consolida apenas por meio da produção de documentos, planos ou estruturas formais.

No plano institucional, os resultados oferecem subsídios para reflexão crítica sobre políticas de desenvolvimento humano,

comunicação organizacional, transparência administrativa e planejamento estratégico da universidade. Os achados sugerem que o fortalecimento da Gestão por Competências depende menos da ampliação normativa e mais da construção de mecanismos efetivos de escuta institucional, mapeamento de competências, alinhamento funcional e participação organizacional.

As limitações da pesquisa estão relacionadas à natureza perceptiva dos dados, ao delineamento como estudo de caso e ao recorte institucional específico da UNIVASF. Tais elementos não invalidam os resultados encontrados, mas indicam a necessidade de cautela quanto à generalização dos achados para outras instituições.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de estudos comparativos entre universidades federais, pesquisas longitudinais sobre institucionalização da Gestão por Competências e investigações voltadas à avaliação de políticas de desenvolvimento institucional no setor público. Em um contexto marcado pela crescente complexidade das organizações públicas, a capacidade de transformar competências individuais em inteligência institucional talvez represente um dos maiores desafios contemporâneos da gestão universitária brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria de Lourdes Pinto de; BORGES, Djalma Freire. Gestão estratégica de pessoas no setor público: desafios e perspectivas. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 71, n. 3, p. 512-536, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.4201>

ANDRADE, Rodrigo Souza; OLIVEIRA, Patrícia Silva. Gestão por competências e alinhamento estratégico em organizações públicas

brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 987-1012, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200312>

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

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>

CAVALHEIRO, Daniela; BERTOGNA, Elizandra; NELI, Rosângela. Competency management: a study on mapping the competency profile of technical-administrative servers in education at UTFPR. *Concilium*, São Paulo, v. 24, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.53660/clm-1990-24e03>

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781506386709>

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; SILVA, Andressa Hennig; CANTO, Fabiano Dolci do. Implementação da gestão por competências nas universidades federais brasileiras. *Revista Internacional de Educação Superior (RIESUP)*, Campinas, v. 9, e023041, 2023. DOI: <https://doi.org/10.20396/riesup.v9i0.8666622>

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *The SAGE handbook of qualitative research*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781529716631>

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos, métodos e experiências. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 22, n. 4, p. 567-572, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180210>

FILGUEIRAS, Fernando. Institutional development and public control: analyzing the Brazilian accountability system. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, Madrid, v. 5, n. 2, p. 103-118, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5209/cgap.60608>

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5935/9788597020994>

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. *Multivariate data analysis*. 8. ed. Hampshire: Cengage Learning, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119409130.ch4>

LIMA, André et al. Modelo de gestão por competências em instituições federais de ensino superior. *Revista de Estudos e Pesquisas em Administração e Educação*, Ouro Preto, v. 9, n. 3, p. 1-20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51923/repae.v9i3.358>

MENDES, Rafael et al. Desafios e oportunidades da gestão por competências em instituições federais de ensino superior. *Estudos em Ciências da Administração*, Cuiabá, v. 5, n. 2, 2025. DOI: <https://doi.org/10.52292/j.eca.2025.4572>

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional e gestão pública contemporânea. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 190-204, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190305>

OLIVEIRA, João Henrique; JURACH, Graziela de Almeida; PINTO, Rodrigo Schmitt; KERCHIRNE, Lisandra Machado. Project offices and the federal universities: a study on project management in the context of higher education institutions. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 18-28, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v8i3.582>

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. esp., p. 627-647, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>

PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Vera Lúcia. Cultura organizacional e resistência à mudança em instituições públicas brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 6, p. 1421-1443, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190184>

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9133.v26i26p446-449>

RODRIGUES, Wesley Souza; SOUSA, Carlos Eduardo. Transparência organizacional e legitimidade institucional na administração pública brasileira. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 14, n. 2, p. 1-18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i2.5678>

SANTOS, Rogério Alves dos; GONÇALVES, Andréa de Oliveira; COSTA, Thiago Dias. Que modelo é esse? As alterações nos processos de capacitação de recursos humanos nos 20 anos do Plano MARE. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 9, n. 4, p. 298-309, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i4.1311>

SILVA, Anielson Barbosa da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. Competências e aprendizagem gerencial em organizações públicas. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 43-67, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000200003>

TAMADA, Mariana; CUNHA, Julio Araújo Carneiro da. Gestão por competências na administração pública brasileira: revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. 4, p. 875-902, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73i4.7421>

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2017. DOI: <https://doi.org/10.24824/978854442175.0>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025*. Petrolina: UNIVASF, 2016. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/pdi/documentos/pdi-univasf-2016-2025.pdf>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF). *Regimento Geral da Universidade Federal do Vale do São Francisco*. Petrolina: UNIVASF, 2017. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/pdi/documentos/regimento-geral-univasf.pdf>

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5935/9788597008404>

YIN, Robert K. *Case study research and applications: design and methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido. Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNVASF). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-2725-8630>

² Doutor em Sociologia. Docente da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3684-0960>