



A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na UFPel: um estudo com os secretários executivos sob a ótica da gestão por competências

The People Development Policy at UFPel: a study with executive secretaries from the perspective of competency management

La Política Nacional de Desarrollo de Personas en la UFPel: un estudio con secretarios ejecutivos desde la perspectiva de la gestión por competencias

Camilo Cardoso Hise Rodrigues¹

Rodrigo Serpa Pinto²

Resumo

O presente estudo analisa a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na Universidade Federal de Pelotas, focando nos Secretários Executivos e na Gestão por Competências. Utilizando entrevistas e documentos da área de gestão de pessoas, constatou-se que, apesar da importância da PNDP, as competências individuais dos Secretários Executivos não são adequadamente exploradas. A Gestão por Competências ainda não é plenamente utilizada para desenvolver os servidores, levando à insatisfação de cinco das sete entrevistadas. Como sugestão de intervenção, propõe-se a criação de um guia para auxiliar na movimentação desses servidores, adaptável a outros cargos na instituição.

Palavras-chave: Serviço Público. Desenvolvimento de Pessoas. Gestão por Competências. Secretário Executivo.

Abstract

This study analyzes the implementation of the National People Development Policy (PNDP) at the Federal University of Pelotas, focusing on Executive Secretaries and Management by Competences. Using interviews and documents from the people management area, it was

¹ Mestrando em Administração Pública. Universidade Federal de Pelotas - campus Anglo. Pelotas, Rio Grande do Sul. E-mail: camilo.hise@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8323-603X>

² Doutor em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina - campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: serparg@ufpel.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7729-4540>





found that, despite the importance of the PNDP, the individual competencies of the Executive Secretaries are not adequately explored. Competency Management is still not fully used to develop employees, leading to dissatisfaction among five of the seven interviewees. As a suggestion for intervention, it is proposed to create a guide to assist in the movement of these employees, adaptable to other positions in the institution.

Keywords: Public Service. Developing People. Competency Management. Executive Secretary.

Resumen

Este estudio analiza la implementación de la Política Nacional de Desarrollo de las Personas (PNDP) en la Universidad Federal de Pelotas, con foco en los Secretarios Ejecutivos y la Gestión por Competencias. A partir de entrevistas y documentos del área de gestión de personas, se encontró que, a pesar de la importancia del PNDP, las competencias individuales de los Secretarios Ejecutivos no son exploradas adecuadamente. La Gestión por Competencias todavía no se utiliza plenamente para desarrollar a los empleados, lo que genera insatisfacción entre cinco de los siete entrevistados. Como sugerencia de intervención, se propone crear una guía para auxiliar el movimiento de estos empleados, adaptable a otros cargos de la institución.

Palabras clave: Servicio Público. Desarrollo de Personas. Gestión por Competencias. Secretario Ejecutivo.

Introdução

O advento do mundo globalizado no final do século XX marcou o início de transformações significativas no cenário político, econômico e social, impulsionadas pelas novas tecnologias. Essas mudanças redefiniram as dinâmicas de trabalho, exigindo flexibilidade e integração por parte dos profissionais, especialmente no setor público (Oliveira & Pagani, 2016). Nesse contexto de transformações, as instituições públicas passaram a buscar profissionais proativos e alinhados com as expectativas da sociedade, buscando compor seus quadros funcionais de maneira mais eficaz.

Essa evolução não apenas modificou a percepção do trabalho, mas também redefiniu o papel do indivíduo diante de um ambiente profissional cada vez mais dinâmico e complexo, fazendo com que o inesperado se tornasse rotina (Fleury & Fleury, 2001).





A necessidade de profissionais capacitados para lidar com essas mudanças culminou na instituição, em 2019, do *Decreto n° 9.991*, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no âmbito da administração pública federal brasileira. Este decreto enfatiza a importância de promover e desenvolver as competências dos servidores, visando à excelência na atuação dos mesmos nos órgãos públicos.

A discussão sobre o desenvolvimento de pessoas no serviço público não é recente, sendo que o *Decreto n° 9.991* (2019) veio para atualizar o já existente *Decreto 5.707* (2006), dando ênfase ao desenvolvimento de competências. É essencial frisar que a valorização e capacitação dos servidores, promovendo sua qualificação e desenvolvimento contínuo, são investimentos estratégicos, refletindo diretamente no sucesso e desempenho das organizações (Fogari & Teixeira, 2012).

Diante do exposto, quando as pessoas passam a ser encaradas como parte fundamental para o sucesso das organizações, torna-se indiscutível que estes profissionais necessitam ser melhor capacitados para lidarem com as mudanças advindas a todo instante no setor público (Brandão & Guimarães, 2001).

Em meio às mudanças já mencionadas, no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), como na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), o ato de secretariar também necessita adaptar-se, já que do Secretário Executivo é exigido o envolvimento com as rotinas da organização da qual ele faz parte, de modo a estar em sintonia com os objetivos e valores daquele local. Também é esperado deste profissional, atitude dinâmica e proativa, que proporcionem resultados satisfatórios para a administração pública, de maneira a facilitar a instituição de uma nova cultura dentro das IES públicas (Custódio *et al.*, 2008).

A profissão de secretariado, regulamentada pela *Lei n° 7.377* (1985), demanda qualificação e habilidades específicas para enfrentar desafios e garantir eficiência no ambiente de trabalho (*Decreto n° 5.707*, 2006 & *Decreto n° 9.991*, 2019). O advento dos *Decretos n° 5.707* (2006) e *9.991* (2019) representou um marco ao proporcionar diretrizes para a valorização e desenvolvimento dos técnicos-administrativos em educação (TAEs) nas universidades, incluindo o cargo de secretário executivo (*Lei n° 11.091*, 2005).

Com base no exposto até este ponto, a pesquisa visa analisar como o *Decreto n° 9.991* (2019), que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, pode potencializar o desempenho do cargo de secretário executivo nas Universidades Federais, utilizando a perspectiva da Gestão por Competências. Os objetivos deste trabalho incluem identificar as políticas de gestão de pessoas relacionadas ao *Decreto n° 9.991* (2019) para o cargo de





secretário executivo na UFPel, avaliar a percepção dos secretários executivos sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) em relação às suas atividades na UFPel, investigar as atribuições do cargo de secretário executivo e propor um guia que auxilie no desenvolvimento dos servidores neste cargo, alinhado à PNNDP e à gestão por competências.

A relevância deste estudo reside na necessidade de repensar a administração pública, especialmente nas organizações de ensino superior, como agentes de mudanças alinhadas às demandas da sociedade contemporânea. A discussão sobre Gestão por Competências nas instituições federais de ensino superior é recente e tem forte relação com a PNNDP. Além disso, as complexidades do ambiente organizacional atual demandam novas competências dos colaboradores, tornando a Gestão por Competências ainda mais imperativa (Brandão & Bahry, 2005). A escolha dos servidores do cargo de secretário executivo como sujeitos desta pesquisa está ancorada na necessidade de analisar um profissional com foco técnico e gerencial em um contexto dinâmico e desafiador.

Fundamentação Teórica

2.1 Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Brasileira

O desenvolvimento de pessoas no contexto da administração pública no Brasil é um tema de relevância crucial, intrinsecamente ligado aos objetivos e metas de uma organização, bem como ao desempenho e à abordagem apropriada para alcançá-los (Moura *et al.*, 2020). Nesse contexto, o conceito de gestão estratégica, conforme delineado por Schikmann (2010), enfatiza a necessidade de alinhamento da gestão estratégica com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNNDP).

Para embasar essa perspectiva é preciso pensar que a capacitação dos servidores técnicos administrativos de uma Universidade Federal se torna estratégica, especialmente diante das transformações estruturais e políticas, da contenção de gastos públicos e do envelhecimento do corpo funcional (Rodrigues *et al.*, 2020).

Antes de abordar o *Decreto n° 9.991* (2019), peça central deste estudo, é relevante contextualizar a evolução histórica da legislação referente ao desenvolvimento de pessoas na administração pública. Desde a Constituição Federal de 1934 até a *Lei n° 8.112* (1990), diversas normativas delinearão os princípios e diretrizes para a investidura, estruturação e capacitação dos servidores públicos.





Na esteira dessa linha histórica, o *Decreto n° 9.991* (2019) assume um papel significativo. Esse decreto estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, alinhada aos objetivos de excelência da atuação dos órgãos e entidades públicas.

O *Decreto n° 9.991* (2019), especialmente em seus incisos I e V do Artigo 3°, enfatiza a importância de alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia organizacional e preparar os servidores para mudanças internas e externas, destacando a relevância de qualificar os servidores não apenas para as demandas internas, mas também para as exigências do contexto externo.

Assim, a responsabilidade pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), ferramenta da PNDP, recai sobre cada órgão e entidade do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, demandando um planejamento anual que alinhe as ações de desenvolvimento à estratégia institucional, estabelecendo objetivos e metas como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento e garantindo uma gestão eficiente dos recursos públicos (Moura *et al.*, 2020).

2.2 Gestão por Competências no Serviço Público

O termo "competências" engloba um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam o alto desempenho dos indivíduos, sendo a inteligência e personalidade elementos associados aos melhores resultados (Fleury & Fleury, 2001).

A Gestão por Competências (GPC) é amplamente difundida no contexto de recursos humanos, exigindo que as organizações desenvolvam um sistema de gestão para aprimorar e satisfazer seus colaboradores. Da mesma forma, os indivíduos necessitam aprimorar métodos e técnicas, ajustando suas competências individuais aos valores e competências da organização (Pontes, 2015).

As palavras "competição" e "competência" compartilham semelhanças semânticas. Embora a competição não seja tão evidente no setor público quanto no privado, ela se manifesta através de recrutamento, acesso a recursos e busca por resultados superiores. Dessa forma, as instituições públicas têm demonstrado um interesse crescente na Gestão por Competências (Hondegem *et al.*, 2006).

O modelo de Gestão por Competências (GPC) no serviço público destaca-se por ser menos funcionalista, priorizando a eficiência, eficácia e efetividade para estabelecer políticas





públicas (Souza, 2004), abordagem alinhada com o propósito apresentado no *Decreto nº 9.991* (2019), o qual destaca o desenvolvimento de pessoas para alcançar a excelência nas atividades inerentes ao cargo.

O modelo de Gestão por Competências pode ir além da capacitação e do desenvolvimento, subsidiando diversas etapas do ciclo de gestão de pessoas. Isso inclui planejamento da força de trabalho, recrutamento, seleção, remuneração, avaliação de desempenho, promoção e sucessão, fornecendo parâmetros técnicos para essas áreas (Capuano, 2015).

No entanto, implementar a GPC no serviço público é um desafio complexo, pois requer uma mudança na cultura organizacional, enfrentando obstáculos como a resistência dos gestores e a própria cultura institucional (Capuano, 2015), além da estrutura legal e cultural da administração pública brasileira que contribuem para a complexidade da implementação (Pantoja *et al.*, 2012).

Dentro das organizações públicas, o modelo de Gestão por Competências é cada vez mais relevante, destacando a atitude dos servidores como um ponto crucial na gestão de pessoas. Essa abordagem sugere que as competências individuais dos servidores podem ser um diferencial competitivo para a organização, contribuindo para o alcance de metas e o desenvolvimento das atividades essenciais do serviço público (Vargas & Cagol, 2012).

2.3 Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)

A *Lei nº 11.091*, datada de 12 de janeiro de 2005, estabelece a organização do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) nas Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação e aborda outras disposições pertinentes.

O PCCTAE oferece diretrizes cruciais aos servidores públicos em relação à progressão na carreira, compreendendo cinco níveis de classificação designados pelas letras A, B, C, D e E, sendo o último referente aos cargos de nível superior. A classificação dos cargos é determinada levando em consideração critérios como requisitos de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos específicos, habilidades, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho das atribuições (*Lei nº 11.091*, 2005).

O Art. 3º da *Lei nº 11.091* (2005) estabelece princípios e diretrizes a serem seguidos na gestão das carreiras do PCCTAE, incluindo a natureza do processo educativo, a função





social e os objetivos do Sistema Federal de Ensino, bem como a vinculação ao planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional das instituições. Também prevê a avaliação do desempenho funcional dos servidores, programas de capacitação e a vinculação ao planejamento estratégico das IFEs, visando ao desenvolvimento dos servidores e alinhamento com os objetivos institucionais, e na mesma esteira do que traria o *Decreto n° 9.991* (2019).

Ao longo desse processo, os reajustes salariais desempenharam um papel crucial, atuando como um ponto de inflexão que impulsionou os servidores a buscar aprimoramento educacional formal. A introdução da *Lei n° 12.772* (2012) foi um marco significativo, estendendo os incentivos de Mestrado e Doutorado aos cargos de nível fundamental e médio. Esse avanço ampliou a inclinação dos servidores em direção à busca por aprimoramento acadêmico, resultando em uma contribuição mais substancial dos colaboradores para a organização pública (Schmitz Junior, 2015).

2.4 O Papel do Secretário Executivo nas IFES

O papel do Secretário Executivo nas Instituições de Ensino Superior (IES) é substancialmente influenciado pela regulamentação da profissão de secretariado no Brasil. Inicialmente, a *Lei n° 6.556* (1978) criou a atividade de secretário, estabelecendo as bases para a profissão. Posteriormente, a *Lei n° 7.377* (1985) dividiu a profissão em dois níveis: Secretário Executivo (SE), de nível superior, e técnico em secretariado, de nível técnico. Essa divisão estabeleceu parâmetros e requisitos para a atuação profissional.

A *Lei n° 7.377*, em vigor a partir de 30 de setembro de 1985, detalhou os requisitos para a atuação como Secretário Executivo, exigindo formação em curso superior de Secretariado, validado no Brasil ou no exterior, além da comprovação de exercício efetivo das atribuições da profissão.

A *Lei n° 9.261* (1996) trouxe uma alteração significativa ao estabelecer que a formação em nível superior é requisito essencial para o exercício das atividades de Secretário Executivo. Esta mudança fortaleceu os direitos fundamentais dos servidores no meio trabalhista, legitimando e legalizando as competências e prerrogativas inerentes à profissão de secretário executivo (Nascimento, 2017).

Para ingressar no cargo de Secretário Executivo nas IES, a *Lei 11.091* (2005), estabelece o requisito de "Curso Superior em Letras ou Secretariado [sic] Executivo Bilíngue".





O cargo é classificado no nível E, conforme a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) nº 2523-05 (MEC, 2005).

A descrição sumária do cargo de secretariado executivo inclui uma ampla gama de responsabilidades, como assessorar direções, gerenciar informações, coordenar equipes e atividades, controlar documentos, atender usuários, organizar eventos e viagens, além de prestar serviços em idioma estrangeiro. Esse conjunto de tarefas reflete a relevância e complexidade do papel desempenhado pelo Secretário Executivo nas IES (MEC, 2005).

Diante desse contexto regulatório, é crucial contextualizar a função do secretário dentro das IES, especialmente diante das mudanças advindas da modernização dos processos administrativos. Autores como Custódio *et al.* (2008) ressaltam a importância da qualificação e disposição dos secretários para enfrentar os desafios que surgem com a modernização administrativa.

Ao observar a Universidade Federal de Pelotas, que possui dez Secretários Executivos em atividade, percebemos a relevância do levantamento realizado neste estudo para compreender as qualificações e atribuições desse cargo. Além disso, considerando o expressivo número de Secretários Executivos atuantes nas IES, é evidente a diversidade de responsabilidades que esses servidores desempenham, podendo passar por diferentes setores dentro da hierarquia universitária, desde Gabinetes de Reitorias e Pró-Reitorias até Direções e Coordenações de Campi e Centros de Ensino (Souza, 2017; Leal *et al.*, 2018).

Outro aspecto a ser considerado é o alinhamento das competências específicas do secretariado executivo à Gestão por Competências (Leal *et al.*, 2018). Essas competências podem ser agrupadas em competências técnicas e comportamentais, demonstrando a complexidade e abrangência do papel do Secretário Executivo nas IES (Leal & Dalmau, 2014).

Metodologia

3.1 Contextualização e Definição do Pressuposto Teórico

Neste segmento, discutiremos o arcabouço teórico subjacente à pesquisa, conforme delineado na introdução. Nosso foco é analisar a influência do *Decreto nº 9.991* (2019), que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, no aprimoramento do cargo de secretário executivo nas Universidades Federais, dentro do contexto da Gestão por





Competências. Seguindo a abordagem de Dal-Farra e Lopes (2013), destacamos que os pressupostos permitem adaptação dos procedimentos de pesquisa conforme as necessidades emergentes, respeitando os aspectos qualitativos inerentes à coleta de dados. Como pressuposto consideramos que a PNDP contribuiu para a mobilidade e o desenvolvimento dos servidores no âmbito da Administração Pública. Complementando esse processo, integramos a Gestão por Competências (GPC), baseada em conhecimento, habilidade e atitude, essenciais para definir competências no setor público (Fleury & Fleury, 2001).

3.2 Caracterização da Pesquisa e Seus Participantes

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, explorando aspectos subjetivos e opiniões dos servidores universitários por meio de entrevistas. A pesquisa buscou compreender as relações sociais, adotando descrição, compreensão, interpretação e análise das informações (Gerhardt & Silveira, 2009; Theóphilo & Martins, 2009). O pesquisador se envolve ativamente, reconhecendo a subjetividade inerente à pesquisa qualitativa e considerando as implicações éticas (Creswell, 2007). Os sujeitos da pesquisa são sete servidoras ocupantes do cargo de secretário executivo na Universidade Federal de Pelotas, já que duas estão em licença por tempo indeterminado e o outro se trata do pesquisador, atuante como observador direto.

3.3 Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados incluiu pesquisa documental inicial sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, com base em documentos como o Plano de Desenvolvimento de Pessoas da UFPel, o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPel e a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), mencionados no referencial teórico. Em seguida, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas individualmente às sete Secretárias Executivas e a um membro da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977), sendo empregada a codificação, categorização analítica, análise temática e interpretação dos dados coletados. Abaixo está o roteiro de entrevistas aplicado a cada grupo:





Figura 1

Roteiro de entrevistas para o servidor da PROGEP e para secretários executivos

À PROGEP	ÀS SE
Fale sobre os programas de qualificação voltados para o aperfeiçoamento do SE existentes no PDP da Instituição.	Perguntar a respeito do conhecimento sobre o <i>Decreto n° 9.991</i> (2019).
O PDP está sendo cumprido de forma a atender à PNDP e está contemplado no PDI da instituição? De que forma?	Pedir que fale sobre o que pensa a respeito do PDP e da GPC aplicadas ao cargo de secretário executivo na UFPel.
Sabendo que o cargo de SE foi extinto em 2018, como a Pró-Reitoria enxerga o papel do SE hoje na UFPel?	Solicitar que discorra sobre suas atribuições no setor em que atua e o que pensa a respeito delas.
A Pró-Reitoria acredita que a proposição de um instrumento poderia contribuir com o processo de movimentação dos servidores secretários executivos, visando um melhor aproveitamento de suas competências?	Questionar a opinião sobre a maneira como são alocados os servidores SE na UFPel desde seu ingresso no cargo.
	Pedir que faça uma análise sobre a qualificação profissional exigida para provimento no cargo e sua aplicabilidade prática no dia a dia da instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.4 Definição das Categorias Analíticas

Este estudo concentrou-se na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas em universidades federais, examinando os servidores públicos no cargo de secretário executivo à luz da Gestão por Competências. As categorias analíticas fundamentais, surgidas da codificação e que orientaram a análise e interpretação detalhada das respostas dos sujeitos foram: **Desenvolvimento de Pessoas, O Perfil do Secretário Executivo nas IFES e Competência no Serviço Público.**

Resultados e Discussões

4.1 Codificação e Categorias de Análise a partir das Respostas dos Sujeitos

Iniciamos a etapa de codificação e categorização a partir da transcrição e análise detalhada das entrevistas. O processo visa definir categorias de análise para compreender a





percepção das Secretárias Executivas sobre suas funções e a gestão de competências na Universidade Federal de Pelotas.

Seguindo a metodologia de Bardin (1977), realizou-se a codificação que enfrenta a polissemia das palavras, utilizando o contexto como base para a interpretação, tendo como principais códigos extraídos os seguintes:

Falta de capacitação (FC): Percebida na resposta da PROGEP: “(...) *exclusivamente para Secretário Executivo a gente não tem capacitação (...)*”

Ações de Desenvolvimento (AD) - “*têm as ações de desenvolvimento com capacitações de servidores no modo geral (SE)*”

Resgate de competências (RC) – “*resgate de competências (SE)*”

Subaproveitamento do cargo (SC) – “*(...)o nosso cargo ele poderia ser um cargo muito mais bem aproveitado (SE)*”

Terceirização do Plano (TP) – “*O Plano é terceirizado (SE)*”

Delegação de gerência ao servidor (GS) – “*(...) a gerência é passada para o servidor; (...) seria mais fácil se partisse da PROGEP, de acordo com cada cargo (SE)*”

Variedade de formação dos secretários (VF) – “*(...) nós temos Secretários Executivos formados tanto em Letras quanto em Secretariado Executivo, seria importante ver as demandas de todos (SE)*”

Avaliação para desenvolvimento de competências (ADC) – “*verificar o que seria necessário para desenvolver suas competências; deveria haver uma política para olhar para as pessoas (SE)*”

Papel fundamental do Secretário Executivo (PF) – “*O Secretário Executivo tem um papel fundamental em todas as unidades; (...) deveríamos ter é um para cada unidade administrativa e acadêmica (PROGEP)*”

Agregação de competências (AC) – “*(...) agregando suas competências (PROGEP)*”

Discrepância entre cargo e atribuição (DC) – “*(...) eu não estou fazendo as atribuições de Secretário Executivo”; “(...) nunca fui chamada para ser secretária da unidade, que pelo meu cargo deveria ser eu (SE)*”

Satisfação com atividade (SA) – “*(...) mas eu gosto daquilo que eu faço (SE)*”

Percepção negativa da uniformidade de funções (PUF) – “*(...) a universidade não faz diferença de cargos, auxiliar de administração, assistente administrativos e Secretário Executivo, todos fazem o mesmo trabalho; “(...)isso é muito ruim”; “(...) mas nunca lembram da gente (SE)*”





Necessidade de instrumento (NI) – “(...) a gente precisa implementar um instrumento”; “(...) este instrumento é importante para o cargo de secretário executivo (PROGEP)”

Implementação da Gestão por Competências (GPC) – “(...) a gente pode implementar a Gestão por Competências na instituição (PROGEP)”

Equivalência de tratamento entre cargos (ET) – “(...) a alocação é por necessidade de pessoas”; “(...) tratam como se fossem todos os cargos iguais (SE)”

Percepção de adequação da função (PF) – “(...) acho que todos estão em lugares que têm a ver com sua função (SE)”

Satisfação com a atual alocação (SA) – “(...) eu gosto muito de trabalhar aonde eu estou (SE)”

Percepção de falta de aplicabilidade (FA) – “(...) eu não vejo aplicabilidade”; “(...) a gente não pratica o que a formação exige (SE)”

Impacto da formação técnica (FT) – “(...) eu tenho uma formação bem técnica, isso prejudica um pouco os secretários formados em letras (SE)”

A partir deste processo de codificação e agrupamento de códigos surgiram de fato as categorias analíticas citadas anteriormente e os temas emergentes analisados a seguir.

A partir dessas codificações, foi possível agrupar os códigos em cada categoria analítica da seguinte forma:

Figura 2

Categorias de análise e agrupamento de códigos

Desenvolvimento de Pessoas	O Perfil do Secretário Executivo nas IFES	Competência no Serviço Público
Falta de capacitação (FC)	Percepção de falta de aplicabilidade (FA)	Resgate de competências (RC)
Ações de Desenvolvimento (AD)	Subaproveitamento do cargo (SC)	Avaliação para desenvolvimento de competências (ADC)
Terceirização do Plano (TP)	Papel fundamental do Secretário Executivo (PF)	Agregação de competências (AC)
Delegação de gerência ao servidor (GS)	Percepção negativa da uniformidade de funções (PUF)	Implementação da Gestão por Competências (GPC)
Necessidade de instrumento (NI)	Discrepância entre cargo e atribuição (DC)	
	Percepção de adequação da função (PF)	
	Satisfação com atividade (SA)	
	Equivalência de tratamento entre cargos (ET)	
	Satisfação com a atual alocação (SA)	





	Impacto da formação técnica (FT)	
	Variedade de formação dos secretários (VF)	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.2 Tema Emergente a partir da Categoria “Desenvolvimento de Pessoas” - Capacitação de Servidores Secretários Executivos (CSE)

A análise do tema emergente “Capacitação dos Secretários Executivos”, quando tomadas como base às respostas oferecidas pela servidora da PROGEP e pelas Secretárias Executivas, aponta para a lacuna entre as demandas de capacitação das ocupantes do cargo e a abordagem adotada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Destaca-se a discrepância entre a expectativa da PROGEP de que as demandas de capacitação partam dos servidores e a sugestão da maioria das SE de que essa iniciativa deveria ser liderada pela PROGEP, alinhada com as necessidades de cada cargo.

A análise aponta para a divergência entre a prática atual, na qual as capacitações são realizadas de forma generalizada, e a necessidade de um enfoque mais específico e alinhado com as competências individuais de cada cargo, conforme sugerido por teóricos como Vargas e Cagol (2012). Observa-se também a desconexão entre o PDP implementado e as expectativas expressas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que preconiza o resgate e a capacitação das competências dos servidores.

A pesquisa destaca a importância de alinhar as capacitações oferecidas pela instituição às demandas específicas de cada cargo, visando não apenas cumprir as diretrizes estabelecidas, mas também otimizar o desempenho dos colaboradores e o alcance das metas institucionais, conforme preconiza a gestão estratégica organizacional e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

4.3 Tema Emergente a partir da Categoria “O Perfil do Secretário Executivo nas IFES “- Atribuições do Secretário Executivo na UFPel (ASE)

Aqui a análise enfoca as atribuições dos Secretários Executivos (SE) na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), confrontando as expectativas teóricas com a realidade prática observada nas entrevistas realizadas. A resposta da PROGEP, que destaca o papel fundamental do SE em diversas áreas hierárquicas na universidade quando diz “(...) o





Secretário Executivo ele tem um papel fundamental em todas as unidades, deveríamos ter pelo menos um para cada unidade administrativa e acadêmica (...) entendendo que eles deveriam estar todos numa secretaria da unidade, na direção, secretaria da Pró-Reitoria ou Superintendência”, converge com a teoria sobre o domínio do Secretário Executivo passar pela maioria dos setores hierárquicos dentro de uma universidade, sejam eles Gabinete do(a) Reitor(a), secretarias de Pró-Reitorias, incluindo assessoramento das mesmas, Direções e Coordenações de Campi, Centros de Ensinos (podem ser Institutos e Núcleos), Coordenações de Programas de Pós-Graduação/Cursos/Ensino, etc. (Souza, 2017; Leal et al., 2018).

Os relatos das SE revelam um descompasso entre suas atribuições teoricamente definidas e as funções desempenhadas na prática. A fala da SE4 ilustra a frustração de não exercer a função correspondente ao cargo, apesar de gostar do que realiza, veja: *“(...)eu não estou fazendo as atribuições de Secretário Executivo, eu nunca fui chamada para ser a secretária da unidade que pela lógica né, pelo cargo deveria ser eu, mas não tenho mágoa nenhuma, eu gosto daquilo que eu faço (...) eu como Secretária Executiva eu sempre achava (...) tem que ser eu (...) é porque também nunca se lembraram da gente”*. Enquanto observa-se nas falas das SE3 e SE5 maior alinhamento com as descrições da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) para o cargo de Secretário Executivo, já que disseram desempenhar funções de assessoramento e secretariar direção, respectivamente, outras expressam discordâncias significativas entre suas tarefas e o que é esperado para esse cargo: *“as minhas atribuições como Secretária Executiva não estão sendo efetivamente usadas” (SE1); “(...) atuei com atividades nada a ver com meu cargo”(SE2); “(...) eu lido com a rede orçamentária, eu respondo e-mails, eu faço diárias, eu atendo aluno, professores... então é bem diferente do que um Secretário Executivo deveria desenvolver” (SE6).*

Os relatos de pelo menos cinco entre as sete SE apontam para um desalinhamento entre a prática observada na UFPel e as expectativas teóricas, destacando a necessidade de os Secretários Executivos desempenharem papéis mais estratégicos, de gestão e assessoramento, em vez de atividades mais operacionais e técnicas. Isso é corroborado por Leal e Dalmau (2014) que atribuem ao SE capacidade de atuar junto aos gestores como consultores e assessores, tendo níveis elevados de autonomia e expandindo suas possibilidades profissionais e seu campo de atuação.

Diante do exposto, ressalta-se a importância de ajustar as atribuições desses servidores para que possam contribuir de maneira mais eficaz e estratégica nas instituições de ensino, acompanhando as mudanças nas demandas organizacionais.





4.4 Tema Emergente a partir da Categoria “Competência no Serviço Público” – Gestão por Competências Relacionada ao SE na UFPel (GCSE)

A partir desta categoria analítica e do surgimento deste tema emergente, quando observadas as falas dos sujeitos da pesquisa destacam-se diversas questões essenciais para a mesma:

- 1- Necessidade de instrumentos específicos:** a Pró-Reitoria reconhece a urgência de ferramentas para uma melhor alocação e aproveitamento dos cargos de nível superior, incluindo os Secretários Executivos, o que fica evidente na seguinte colocação da servidora da PROGEP: *“ Eu entendo que a gente precisa implementar um instrumento. Eu acho que é importante esse instrumento para o cargo especificamente (...)”*;
- 2- Desafios na movimentação dos Secretários Executivos:** as entrevistadas apontam problemas na alocação desses profissionais, indicando que muitos não exercem suas funções específicas, e a distribuição pode ser influenciada por fatores pessoais em vez de competências, vejam alguns trechos extraídos das entrevistas:

“(...) Até onde eu sei alocação é por necessidade de pessoas (...) independente se é um Auxiliar em Administração, se é um assistente, se é um Secretário Executivo e os secretários não são alocados por causa das suas competências (SE1);”

“(...) tem que parar e pensar assim para conseguir pensar em algum colega que é do cargo de secretariado executivo que esteja atuando de fato no seu... no cargo com as suas atribuições bem específicas assim, de momento assim me falha até a memória de algum que realmente esteja fazendo o que o cargo pode oferecer (SE2);”

“(...) hoje em dia eu percebo que já a atual gestão já não se importa tanto com isso não, tanto que a gente tem secretários em unidades acadêmicas novamente, não que as unidades acadêmicas não sejam importantes, eu acho que não é essa questão (...) mas atualmente eu percebo isso que se eu mesmo quisesse sair ali da Pró-Reitoria e ir para outro lugar eu poderia e a atual gestão não iria se importar com isso (SE3);”

“(...) não tenho muita noção da onde as pessoas estão, né... de quantos nós somos eu não tenho assim tanta noção né... mas os que eu conheço eu acho que todos de certa forma eles estão em lugares que tem a ver com a sua função, mesmo sendo um programa de pós-graduação (SE5);”

“(...) A distribuição às vezes é feita por... pela amizade. Ah, eu quero Fulano trabalhando comigo, então eu vou puxar ele para mim (...) sequer muitos conhecem o nosso cargo. Porque muitos professores pensam que a gente todo mundo aqui é técnico administrativo em assistente em administração e não sabem a diferença de um e do outro (SE6);”





“(...) Eu acho que ela está desigual (...) Porque tem alguns secretários (...) que simplesmente atendem telefone e atendem somente pessoas que chegam e fazem uma agenda ali no computador (...) enquanto que outras pessoas como eu, não estou me queixando, eu gosto muito de trabalhar aonde eu estou, mas confesso que me suga muita energia (SE7).”

3- Discrepância entre competências esperadas e tarefas realizadas: existe uma desconexão entre as competências técnicas e comportamentais, esperadas para os Secretários Executivos, tema abordado por Leal e Dalmau (2014), e as atividades que efetivamente realizam, o que também pode ser observado nas transcrições acima.

4- Falta de institucionalização da Gestão por Competências: a ausência de um modelo formal de Gestão por Competências na instituição impacta negativamente o desenvolvimento e a movimentação dos servidores. A ausência da GPC como ferramenta na UFPel fica evidente quando a entrevistada da PROGEP diz: *“(...) Para a gente poder implementar a questão da Gestão por Competências na instituição.”*

A partir de tudo isso, é possível demonstrar que a análise aponta para a necessidade de alinhar as competências esperadas para os Secretários Executivos com as atividades que desempenham na prática diária na UFPel, além de enfatizar a importância de institucionalizar práticas de Gestão por Competências para melhorar o aproveitamento dos servidores. Essa lacuna pode afetar não apenas o desempenho profissional, mas também o bem-estar pessoal dos funcionários, indicando a urgência de um olhar mais individualizado para cada cargo e suas demandas na instituição.

Considerações Finais

Neste estudo, foi empreendida uma análise da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na Universidade Federal de Pelotas (UFPel), com enfoque especial no cargo de secretário executivo, sob a perspectiva da Gestão por Competências. O problema que permeou esta busca foi de que maneira o *Decreto n° 9.991* (2019), que aborda a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, poderia contribuir para a otimização do cargo de secretário executivo, nas universidades federais, baseado na Gestão por Competências?

Aprofundando o estudo sobre essa questão, focando na UFPel e empregando a metodologia de análise de conteúdo de acordo com Bardin (1977), observou-se que a Gestão por Competências desempenharia um papel crucial e estratégico no efetivo desenvolvimento





e aproveitamento dos Secretários Executivos, se aplicada a esses servidores, especialmente considerando os processos de movimentação dentro da instituição.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, quando alinhada e integrada à abordagem da Gestão por Competências, pode fornecer uma estrutura valiosa para identificar, desenvolver e utilizar as competências essenciais para um desempenho eficaz no cargo, conforme preconiza o Art. nº 01 da PNDP. Entretanto, para os Secretários Executivos isso ainda não está sendo praticado devidamente na UFPel, como indicado pela ausência da Gestão por Competências de forma instrumentalizada na universidade, conforme mencionado pela PROGEP durante a pesquisa.

Os dados coletados e as análises realizadas junto aos sujeitos da pesquisa evidenciaram poucas opiniões divergentes. A insatisfação foi destacada pelas Secretárias Executivas entrevistadas, mostrando uma falta de foco nas competências individuais e no próprio cargo. Tornou-se evidente a necessidade de se investir no desenvolvimento contínuo dos Secretários Executivos, alinhando suas competências individuais com as estratégias organizacionais da UFPel, pois o atendimento à PNDP é uma prioridade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no que tange à gestão de pessoas.

A teoria de Fleury e Fleury (2001) sobre competências foi considerada na análise, destacando a divisão entre conhecimento, habilidade e atitude. Entretanto, observou-se que as competências técnicas e comportamentais, especialmente as duas primeiras, são pouco valorizadas para os Secretários Executivos, dada a natureza das atividades em que esses servidores atuam.

Recomenda-se, portanto, que a UFPel e outras universidades federais adotem uma abordagem mais focada e integrada na gestão de seus Secretários Executivos. É crucial explorar e aprimorar não apenas suas competências, mas também a qualificação que esses profissionais trazem para a instituição por meio de concursos públicos.

Além disso, o estudo ressaltou a necessidade de uma avaliação de desempenho alinhada a competências e estratégias que promovam uma cultura de aprendizado contínuo. Avaliar um servidor que desempenha atividades não relacionadas às suas competências individuais e profissionais não resultará em melhorias significativas. Para o Secretário Executivo, dotado de competências técnicas e comportamentais, ambas devem ser observadas e incentivadas.

Apesar de a UFPel seguir as diretrizes do Guia de Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, evidenciou-se, por meio desta pesquisa, uma lacuna em relação





ao incentivo das competências, principalmente relacionadas ao cargo de Secretário Executivo. É essencial que a PROGEP atue para melhor aproveitar as competências e potencialidades desses servidores.

A integração eficaz entre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e a Gestão por Competências, se implementada oficialmente na instituição, poderia impulsionar significativamente o desempenho e a eficácia dos Secretários Executivos na UFPel. Eles poderiam ser direcionados para setores mais estratégicos dentro da hierarquia universitária, conforme indicado por Souza (2017) e Leal et al. (2018).

Este estudo visa contribuir para o processo reflexivo sobre o aproveitamento dos sujeitos desta pesquisa na UFPel, demonstrando que não apenas o servidor, mas também a própria instituição pode se beneficiar com essa mudança de abordagem. Espera-se que este trabalho seja um dos muitos que se concentrem no aprimoramento e na movimentação eficaz dos indivíduos, especialmente ocupantes de cargos em nível E, nas Instituições Federais de Ensino Superior, como os Secretários Executivos.

Assim, por meio de um olhar cuidadoso e prático sobre as competências individuais e profissionais, priorizando a implementação da Gestão por Competências na instituição, será possível contribuir para um ambiente acadêmico e administrativo mais produtivo e alinhado às demandas da sociedade.

Referências

- Bardin, Lawrence. (1977). Análise de conteúdo. *Lisboa: edições*, v. 70, p. 225.
- Brandão, Hugo Pena & Guimarães, Tomás de Aquino. (2001). Gestão de competências gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, v. 41, n. 1.
- Brandão, Hugo Pena & Bahry, Carla Patricia. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 2, p. 179-194.
- Capuano, Ethel Airton. (2015). Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 3, p. 371-394.
- Crewell, John W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Custódio, Conceição de Maria Pinheiro Barros, Ferreira, Francisca Daniele & Silva, Luiza Virgínia de Castro e. (2008). O profissional de secretariado na gestão pública: um estudo





de caso na faculdade de medicina da Universidade Federal do Ceará (UFC). *Secretariado Executivo em Revista*, v. 4, p. 1-14.

Dal-Farra, Rossano André & Lopes, Paulo Tadeu Campos. (2013). Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. *Nuances: estudos sobre Educação*, v. 24, n. 3, p. 67-80, set./dez.

Decreto nº 5.707/2006 da Controladoria Geral da União. (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 de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.

Decreto nº 9.991/2019 da Controladoria Geral da União. (2019^a). 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. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm.

Fleury, Maria Tereza Leme & Fleury, Afonso. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, p. 183-196.

Fogari, Isaura & Teixeira, Edgard Sérgio. (2012). A importância do desenvolvimento humano para a organização. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, v. 3, n. 1, p. 1-19.

Gerhardt, Tatiana Engel & Silveira, Denise Tolfo (orgs.). (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Hondeghem, Annie, Horton, Sylvia & Scheepers, Sarah. (2006). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n.2, p. 241-258. <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i2.198>

Lei nº 7.377/1985 do Ministério do Trabalho. (1985). Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Brasília, DF: Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377.htm#:~:text=LEI%20No%207.377%2C%20DE,%C3%A9%20regulado%20pela%20presente%20Lei.

Lei nº 11.091/ 2005 do Ministério da Educação. (2005). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm

Lei nº 12.772/2012 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (2012). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração





das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm.

Lei nº 6.556/1978 do Ministério do Trabalho. (1978). Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF. <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6556-5-setembro-1978-366543-publicacaooriginal-1-pl.html>.

Lei nº 9.261/1996 do Ministério do Trabalho. (1996). Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF: Presidência da República. www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm.

Leal, Fernanda Geremias & Dalmau, Marcos Baptista Lopez. (2014). Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 5, n. 3, p. 143-174. <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i3.289>.

Leal, Fernanda Geremias, De Souza, Stefani & Moreira, Kátia Denise. (2018). Atuação do Secretário-Executivo na Gestão Universitária Pública: o estado do conhecimento sobre a questão. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 9, n. 1, p. 65-89. <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.763>

Ministério da Educação. (2005, 28 de novembro). Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>

Moura, Tiago de, Vanni, Carolina Salvão & Azeredo, Abel Dionízio. (2020). A implementação do Decreto nº 9.991/2019 e seus possíveis impactos no serviço público federal. *Revista Sítio Novo*, v. 4, n. 3, p. 18-29.

Nascimento, Helton RF. (2017). O Exercício da profissão de Secretário Executivo: uma análise acerca da valorização profissional no mercado empresarial. *Revista Pesquisa e Ação*, v. 3, n. 1. <https://revistas.brazcubas.br/index.php/pesquisa/article/view/226>

Oliveira, Gabriela Costa de & Pagani, Camila. (2016). Gestão Universitária: O perfil e as competências do profissional de secretariado nas Instituições Federais de Ensino Superior. In: *XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Arequipa, Perú*.

Pantoja, Maria Julia, Iglesias, Marcia, Benevenuto, Renata & de Paula, Arlete. (2012). A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da Capacitação por Competências na Administração Pública Federal. In: *V Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília, DF.





- Pontes, B. R. (2015) *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 8. ed. São Paulo: LTR.
- Rodrigues, Ana Cristina de Albuquerque Lima, Dos Santos Petine, Elines Tatianes Pereira & Rodrigues, Fabio Gonçalves. (2020). Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. 1, p. 230-256.
- Schikmann, Rosane. (2010). Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Pantoja, Maria Júlia *et al.* (org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, p. 11-28.
- Schmitz Junior, Salezio (2015). *O impacto de políticas de gestão de pessoas no perfil profissional dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina. Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135677>
- Souza, Regina Luna Santos de. (2004). Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Souza, Stefani de (2017). *O quadro de pessoal do cargo de secretário-executivo da Universidade Federal de Santa Catarina*. [Dissertação de Mestrado]. Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/182803>
- Theóphilo, Carlos Renato & Martins, G. de A. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Vargas, Cesar Sperling & Cagol, Fernanda. (2012). Gestão por competências no serviço público. *Revista Conhecimento Online*, v. 1, jan./jun. <https://doi.org/10.25112/rco.v1i0.270>

Received: 09.20.2024

Accepted: 10.11.2024

