



**PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO DE GESTORES PÚBLICOS
BASEADO EM COMPETÊNCIAS ORIENTADAS
AO PGD**

Relatório Técnico Conclusivo

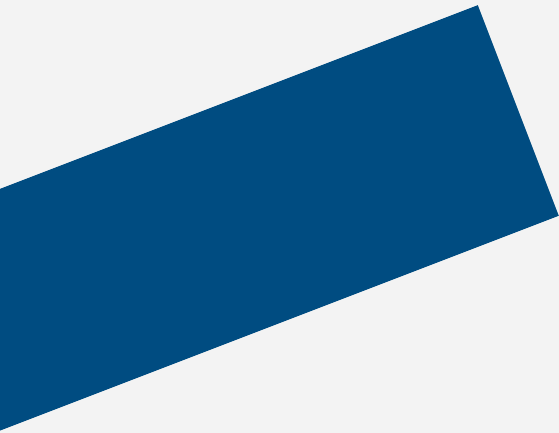


Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTORES PÚBLICOS BASEADO EM COMPETÊNCIAS ORIENTADAS AO PGD

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Juliana Menezes Fonseca Isensee Garcia ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Paula Regina Zarelli, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

06

Descrição da situação-problema

07

Diagnóstico e análise

09

Objetivos da proposta de intervenção

11

Proposta de intervenção

12

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

18

Considerações Finais

19

Referências

20

Protocolo de recebimento

21

RESUMO

A gestão por competências tem se destacado nas últimas décadas como método para administrar transformações visando melhor desempenho, tanto no setor privado quanto público, conforme destaca Capuano (2015). No contexto brasileiro, a adoção deste modelo de gestão é indicada por normativas federais, como o Decreto nº 9.991/2019, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

No entanto, apesar da implementação recente do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais, verifica-se uma carência de estudos relacionando competências gerenciais a este programa, bem como sobre competências de gestão associadas à melhoria do desempenho institucional no setor público, conforme apontam Virtanen (2000) e Perez, Guzman e Cruz (2014).

Desta forma, a pesquisa, que originou este relatório técnico conclusivo, intitulada “Mapeamento de Competências Individuais Orientadas ao PGD para cargos de gestão em uma Universidade Federal do Brasil”, investigou esta lacuna através de entrevistas com gestores de uma universidade federal brasileira, analisando qualitativamente a relação entre competências individuais gerenciais e os objetivos do PGD.

Os resultados da pesquisa realizada validaram o framework adaptado de Barros e Hoffmann (2022) utilizado no mapeamento de competências orientadas ao PGD para cargos de gestão; no entanto, também indicaram necessidade de ajustes que resultaram em um novo modelo com oito grupos de competências: Conhecimento Técnico, Gestão Estratégica, Liderança, Comunicação e Relacionamento Interpessoal, Tomada de Decisão, Autoconhecimento e Desenvolvimento, Flexibilidade e Adaptabilidade, e Ética. As análises dos resultados, ainda, evidenciaram que múltiplas competências influenciam diferentes objetivos do PGD.

O mapeamento demonstrou-se fundamental como elemento estratégico para implementação efetiva do programa, permitindo identificar as competências que agem no ciclo PGD visando o alcance dos objetivos deste.

Com base nestes achados, este relatório sugere um instrumento prático de avaliação de competências, orientadas ao PGD, para cargos de gestão, formulado a partir do novo framework desenvolvido, a fim de contribuir com a melhoria da gestão pública estabelecendo/revendo processos de avaliação, desenvolvimento, seleção gerencial.



CONTEXTO

A crescente demanda por serviços públicos eficientes e a necessidade de adequação das competências dos servidores aos objetivos institucionais têm impulsionado a busca por modelos de gestão mais efetivos. Neste cenário, a gestão por competências emerge como uma ferramenta estratégica para otimização do desempenho no serviço público.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado pelo Decreto 11.072/2022, representa uma iniciativa do governo federal para modernizar a gestão pública, substituindo o controle de assiduidade por uma gestão orientada a resultados. Este programa demanda um novo olhar sobre as competências necessárias para uma gestão eficaz, especialmente em cargos de liderança.

As universidades federais, como instituições públicas complexas e multifacetadas, enfrentam o desafio de implementar o PGD de forma alinhada às suas especificidades. Este contexto exige a identificação e desenvolvimento de competências gerenciais que possam, efetivamente, contribuir para o alcance dos objetivos do programa.

No atual contexto de transformação organizacional, os gestores públicos exercem papel fundamental, considerando que as competências gerenciais influenciam significativamente o desempenho institucional (Brandão e Guimarães, 2001; Silva e Mello, 2011; Capuano, 2015; Araújo Júnior e Martins, 2016). A literatura tem evidenciado de forma consistente a relação entre competências gerenciais e resultados organizacionais (Fernandes; Fleury; Mills, 2006; Salman; Ganie; Saleem, 2020; Barros; Hoffmann, 2022). No entanto, conforme apontam Virtanen (2000) e Perez e Guzman (2014), ainda há escassez de pesquisas que exploram especificamente o impacto das competências gerenciais na melhoria do desempenho institucional no contexto do setor público..



CONTEXTO

O estudo intitulado “Mapeamento de Competências Individuais Orientadas ao PGD para cargos de gestão em uma Universidade Federal do Brasil” conduzido em uma universidade federal brasileira buscou, assim, investigar esta relação entre competências gerenciais e objetivos do PGD, tendo sido identificado nele oito grupos de competências fundamentais para o desempenho da função gerencial. Os resultados evidenciaram que múltiplas competências influenciam diferentes objetivos do programa.

No intuito de traduzir estes achados em instrumentos práticos que apoiem as instituições na gestão de seus talentos, na avaliação e desenvolvimento das competências necessárias para uma gestão eficaz, no contexto do PGD, sugere-se um instrumento de avaliação de gestores baseado no novo *framework* de competências obtido com o referido estudo.



PÚBLICO-ALVO

O presente relatório técnico conclusivo é direcionado a quatro públicos principalmente, a saber:

GESTORES DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Por serem responsáveis diretos pela implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas; por necessitarem de ferramentas objetivas para avaliar e desenvolver competências gerenciais; por precisarem alinhar os processos de seleção e desenvolvimento às demandas do PGD.

SERVIDORES EM CARGOS DE GESTÃO

Pois são os sujeitos cujas competências serão avaliadas; pois precisam compreender quais competências são esperadas em sua atuação, pois necessitam identificar *gaps* de competências para seu autodesenvolvimento; pois são responsáveis pela avaliação e desenvolvimento de suas equipes.

RESPONSÁVEIS PELA IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NA INSTITUIÇÃO

Por precisarem garantir o alinhamento entre competências e objetivos do programa; por necessitarem de parâmetros para avaliar a efetividade da implementação do PGD; por serem responsáveis por monitorar as competências existentes atendem às demandas do programa.

ALTA ADMINISTRAÇÃO/RESPONSÁVEIS PELA NOMEAÇÃO DE GESTORES

Pois são detentores do poder de nomeação para cargos de gestão; pois os sujeitos cujas competências serão avaliadas; pois precisam compreender quais competências são esperadas em sua atuação; pois se entificar *gaps* de competências para seu autodesenvolvimento São responsáveis pela avaliação e desenvolvimento de suas equipes. Responsáveis pela implementação do PGD nas instituições.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O contexto das organizações públicas tem passado por transformações significativas, especialmente com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas instituições federais de ensino superior brasileiras, normatizado pela Instrução Normativa nº 65/2020 e pelo Decreto nº 11.072/2022. Esta nova modalidade de organização do trabalho, baseada em resultados, representa uma mudança substancial na gestão pública, particularmente, no ambiente universitário.

As universidades federais, tradicionalmente, estruturadas em um modelo de gestão presencial e hierárquico, encontram-se diante do desafio de implementar uma abordagem fundamentada em entregas, metas e indicadores de desempenho. Esta transição demanda um perfil específico de competências gerenciais, diferente do, tradicionalmente, encontrado nestas instituições.

Este cenário apresenta especificidades inerentes à estrutura da administração pública brasileira. No âmbito das universidades federais, observa-se que os processos de seleção para cargos de gestão ainda carecem de critérios mais sistemáticos quanto à avaliação das competências requeridas para o exercício da função.

Estudos acadêmicos reforçam a relevância desta questão. Virtanen (2000) indica que a literatura sobre competências gerenciais ainda carece de uma exploração mais abrangente no setor público, especialmente quanto às características genéricas dos gestores. Esta percepção é corroborada por Pérez e Guzman (2014), que apontam a necessidade de mais estudos sobre o impacto das competências gerenciais no setor público. Ademais, conforme Brandão e Bahry (2005), o conjunto de competências nas organizações está sujeito à defasagem temporal, evidenciando a necessidade de mapeamento periódico.

No contexto brasileiro atual, apesar da existência de normativas que orientam para a gestão por competências, como o Decreto nº 9.991/2019, que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e da existência da Instrução Normativa nº 65/2020, que implementa o Programa de Gestão e Desempenho, observa-se uma ausência de estudos específicos relacionando competências gerenciais ao PGD, carecendo-se de investigações que fundamentem sua implementação efetiva.

Diante deste cenário, a pesquisa que subsidiou este relatório buscou investigar quais são as competências individuais, relacionadas aos cargos de gestão, adequadas ao PGD em uma Universidade Federal brasileira. Esta investigação foi justificada tanto pela necessidade de aprimoramento da gestão pública, especialmente, no contexto das novas modalidades de trabalho baseadas em resultados, e pela carência de estudos que auxiliem as instituições neste processo de transformação organizacional.

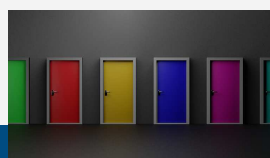
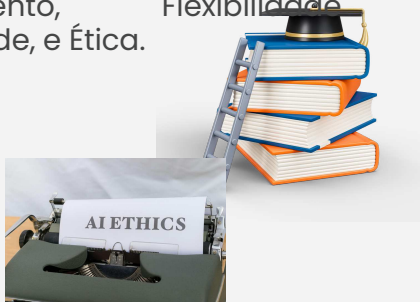


DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O estudo realizado em uma Universidade Federal do Brasil revelou a necessidade de sistematização no processo de avaliação de competências gerenciais orientadas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Das entrevistas com 25 gestores, sendo 9 docentes e 16 técnicos administrativos, emergiram evidências de que não há homogeneidade quanto ao entendimento sobre competências na instituição, com gestores apresentando diferentes níveis de familiaridade com conceitos relacionados à gestão por competências e esta forma de gerir.

A análise dos dados coletados, realizada através do software IRAMUTEQ, identificou três categorias principais: avaliação do PGD, competências de gestão e objetivos do PGD. Os resultados apontaram para a validação do framework adaptado de Barros e Hoffmann (2022) utilizado para o mapeamento de competências de gestão orientadas ao PGD, embora com necessidade de ajustes, resultando em um novo modelo com 8 grupos de competências: Conhecimento Técnico, Gestão Estratégica, Liderança, Comunicação e Relacionamento Interpessoal, Tomada de Decisão, Autoconhecimento e Desenvolvimento, Flexibilidade e Adaptabilidade, e Ética.

Dentre os termos mais evidenciados nas análises qualitativas foram gestão, conhecimento, comunicação e flexibilidade. Outros termos como tomada de decisão e liderança, embora bem citados no contexto de competências importantes para gestores, tiveram menor destaque nos resultados qualitativos quando comparadas a termos como "conhecimento" e "gestão", pois estes foram mencionados em diversos contextos diferentes.



Os achados indicaram que múltiplas competências influenciam simultaneamente diferentes objetivos do PGD, não havendo uma relação linear entre competências específicas e objetivos individuais.

Esta constatação sugere a necessidade de um instrumento de avaliação de competências gerenciais alinhada aos objetivos do programa.

Isso foi evidenciado no estudo quando os gestores apontaram que as competências não operam de forma isolada ou linear, mas sim em um complexo sistema de interações onde, por exemplo, a competência de comunicação se relaciona com gestão de conflitos, que por sua vez se conecta com relacionamento interpessoal e inteligência emocional.

Identificou-se também que alguns participantes manifestaram preocupação quanto à ausência de mapeamento adequado das competências na instituição, assim como sobre a falta de critérios objetivos para avaliação das entregas no contexto do PGD. Esta lacuna aponta para a necessidade de ferramentas estruturadas que auxiliem na identificação e mensuração das competências gerenciais.

No que tange aos processos de seleção e desenvolvimento de gestores, a pesquisa evidenciou a ausência de uma sistemática padronizada, resultando em escolhas baseadas frequentemente em critérios subjetivos. Esta realidade reforça a necessidade de instrumentos que proporcionem maior objetividade e transparência na avaliação das competências gerenciais.

Por fim, o diagnóstico realizado revela ser imperioso estabelecer mecanismos estruturados de avaliação que considerem as competências identificadas como essenciais para o cargo de gestor e sua relação com os objetivos do PGD. Tal instrumento deve se basear no novo *framework* derivado da pesquisa intitulada “Mapeamento de Competências Individuais Orientadas ao PGD para cargos de gestão em uma Universidade Federal do Brasil”, que é composto tanto das competências mais evidenciadas nas análises qualitativas do exposto nas entrevistas, quanto daquelas que, embora menos citadas, foram validadas pela literatura e/ou são alinhadas aos objetivos do PGD.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Apresentar um instrumento de avaliação de competências para cargos de gestão orientadas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em uma universidade federal do Brasil, visando contribuir para a otimização do desempenho institucional através da gestão efetiva das competências.

Objetivos Específicos

Sistematizar as competências gerenciais mapeadas e validadas no estudo, estabelecendo critérios objetivos de avaliação alinhados aos propósitos do PGD;

Estruturar indicadores de avaliação que permitam mensurar o nível de desenvolvimento das competências identificadas como essenciais para cargos de gestão;

Propor mecanismos de *feedback* que auxiliem na identificação de necessidades de desenvolvimento e aprimoramento das competências gerenciais.

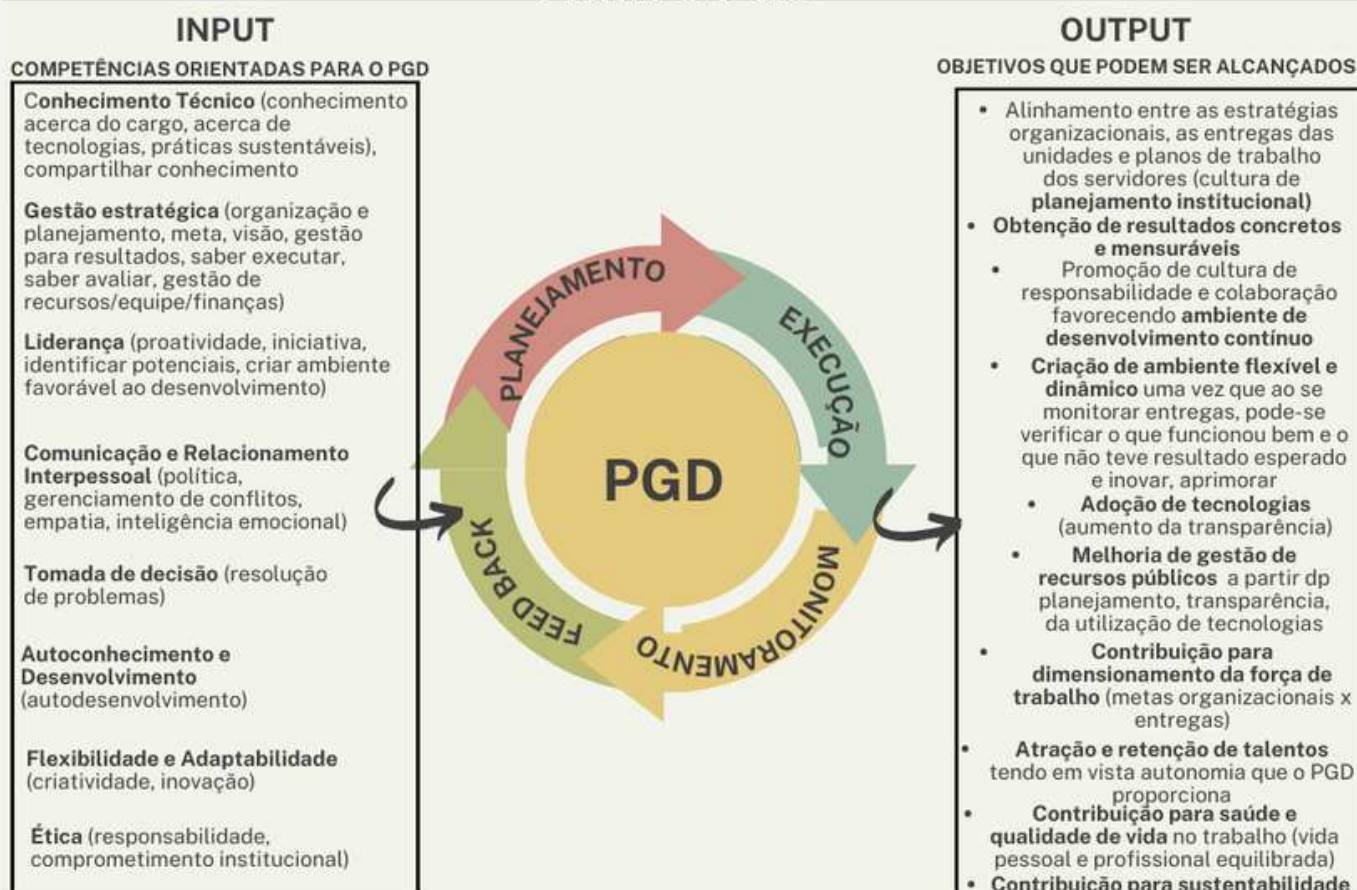


PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com base nesta contextualização precedente, que evidencia lacunas importantes nos processos de identificação, avaliação de competências gerenciais no contexto do PGD, apresenta-se uma proposta de instrumento de avaliação das competências gerenciais orientadas ao PGD estruturado para atender estas necessidades específicas.

A gestão por competências, alinhada ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), requer instrumentos que permitam avaliar de forma objetiva as competências necessárias para o alcance dos resultados institucionais, dos objetivos do PGD. O instrumento de avaliação proposto baseia-se no novo *framework* de competências (Figura 11 da dissertação) e visa operacionalizar a avaliação das competências mapeadas para cargos de gestão no contexto do PGD. O instrumento permitirá: Diagnóstico do cenário atual das competências gerenciais; Identificação de *gaps* de competências; servirá de subsídio para eventuais processos seletivos de gestores; direcionamento de ações de desenvolvimento.

COMPETÊNCIAS RELACIONADAS A CARGOS DE GESTÃO ORIENTADAS PARA O PGD



ESTRUTURA E APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

O instrumento está organizado em forma de matriz de avaliação, onde cada competência é avaliada através de indicadores comportamentais observáveis, considerando as especificidades de:

Unidade Técnica: áreas focadas em processos específicos (TI, Engenharia, Contabilidade)

Unidade de Gestão: áreas administrativas estratégicas (Planejamento, RH, Administração)

Unidade Acadêmica: áreas finalísticas (Ensino, Pesquisa, Extensão)

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Identificação:

Nome do avaliado: _____

Cargo: _____

Unidade: _____

Tipo de unidade: ☒ Técnica ☐ Gestão ☐ Acadêmica

Período avaliado: // ____-a // ____

Instruções: Avalie cada comportamento observável utilizando a escala de 1 a 5; Marque um X na coluna correspondente à sua avaliação

Escala: 1 - Não demonstra a competência; 2 - Demonstra parcialmente a competência; 3 - Demonstra a competência no nível esperado; 4 - Demonstra a competência acima do esperado; 5 - Demonstra excelência na competência

CONHECIMENTO TÉCNICO

Indicadores	1	2	3	4	5
Mantém-se atualizado sobre normas e procedimentos (da área e relativos ao PGD) necessários à gestão	☒	☒	☒	☒	☒
Demonstra expertise técnica da área	☒	☒	☒	☒	☒
Aplica conhecimentos específicos da função	☒	☒	☒	☒	☒
Utiliza sistemas/ferramentas tecnológicas	☒	☒	☒	☒	☒
Implementa práticas sustentáveis	☒	☒	☒	☒	☒
Média da Competência:	☒				☒
Peso: Técnica (0,15) / Gestão (0,10) / Acadêmica (0,15)	☒				☒

GESTÃO ESTRATÉGICA

Indicadores	1	2	3	4	5
Define/monitorea metas e indicadores	☒	☒	☒	☒	☒
Otimiza recursos financeiros/materiais	☒	☒	☒	☒	☒
Planeja a distribuição de trabalho da equipe	☒	☒	☒	☒	☒
Implementa melhorias nos fluxos com transparência	☒	☒	☒	☒	☒
Alinha ações ao planejamento institucional	☒	☒	☒	☒	☒
Média da Competência: _____	☒				☒
Peso: Técnica (0,15) / Gestão (0,20) / Acadêmica (0,15)	☒				☒

LIDERANÇA¶

Indicadores¶	1¶	2¶	3¶	4¶	5¶
Demonstra proatividade e iniciativa¶	¶	¶	¶	¶	¶
Promove ambiente de desenvolvimento¶	¶	¶	¶	¶	¶
Orienta a equipe quanto às entregas esperadas e fornece feedback construtivo¶	¶	¶	¶	¶	¶
Motiva e engaja a equipe para alcance de resultados¶	¶	¶	¶	¶	¶
Promove autonomia com responsabilidade¶	¶	¶	¶	¶	¶
Média da Competência: ____¶	¶				¶
Peso: Técnica-(0,10)/-Gestão-(0,15)/-Acadêmica-(0,10)¶	¶				¶

COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO¶

Indicadores¶	1¶	2¶	3¶	4¶	5¶
Comunica-se com clareza e objetividade¶	¶	¶	¶	¶	¶
Gerencia conflitos adequadamente¶	¶	¶	¶	¶	¶
Articula-se politicamente¶	¶	¶	¶	¶	¶
Promove diálogo e integração, estabelecendo canais efetivos de comunicação¶	¶	¶	¶	¶	¶
Demonstra empatia nas relações¶	¶	¶	¶	¶	¶
Média da Competência: ____¶	¶				¶
Peso: Técnica-(0,15)/-Gestão-(0,15)/-Acadêmica-(0,15)¶	¶				¶

TOMADA DE DECISÃO¶

Indicadores¶	1¶	2¶	3¶	4¶	5¶
Identifica causas de problemas¶	¶	¶	¶	¶	¶
Toma decisões considerando o planejamento estratégico¶	¶	¶	¶	¶	¶
Age com tempestividade¶	¶	¶	¶	¶	¶
Assume responsabilidade pelos resultados¶	¶	¶	¶	¶	¶
Baseia decisões em evidências e dados¶	¶	¶	¶	¶	¶
Média da Competência: ____¶	¶				¶
Peso: Técnica-(0,10)/-Gestão-(0,10)/-Acadêmica-(0,10)¶	¶				¶

AUTOCONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO

Indicadores	1	2	3	4	5
Reconhece seus pontos fortes e fracos					
Busca aprimoramento contínuo					
Aceita feedback para desenvolvimento					
Aplica aprendizados em sua prática gestora					
Demonstra abertura para aprender					
Média da Competência: _____					
Peso: Técnica (0,10) / Gestão (0,10) / Acadêmica (0,10)					

**FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE**

Indicadores	1	2	3	4	5
Adapta-se a mudanças nos processos					
Lida bem com situações imprevistas					
Revisa posicionamentos quando necessário					
Aceita diferentes pontos de vista					
Propõe soluções criativas e inovadoras					
Média da Competência: _____					
Peso: Técnica (0,15) / Gestão (0,10) / Acadêmica (0,15)					

**ÉTICA**

Indicadores	1	2	3	4	5
Age com transparência e integridade					
Trata as pessoas com respeito e equidade					
Cumpre normas e procedimentos					
Zela pela confidencialidade das informações institucionais					
Demonstra compromisso com interesse público					

Média da Competência: _____		
Peso: Técnica (0,10) / Gestão (0,10) / Acadêmica (0,10)		

Assinatura

Local e Data: _____ de _____ de _____

Servidor(a) Avaliado(a) (.....) Chefia Avaliadora (.....) Par (.....) Equipe (.....)

Nome: _____

Assinatura: _____

MÉTODO DE AVALIAÇÃO E ANÁLISE

O instrumento está organizado em forma de matriz de avaliação, onde cada competência é avaliada através de indicadores comportamentais observáveis, considerando as especificidades de:

Unidade Técnica: áreas focadas em processos específicos (TI, Engenharia, Contabilidade)

Unidade de Gestão: áreas administrativas estratégicas (Planejamento, RH, Administração)

Unidade Acadêmica: áreas finalísticas (Ensino, Pesquisa, Extensão)

Aplicação:

- Autoavaliação do gestor
- Avaliação pela chefia imediata
- Avaliação 360° (opcional, conforme política institucional)

Periodicidade:

- Avaliação inicial: ao assumir função
- Reavaliações: semestrais/anuais
- Avaliações extraordinárias: conforme necessidade institucional

Cálculo:

- Média por competência = Soma pontos / 5 indicadores
- Média ponderada final por competência = média competência × peso unidade

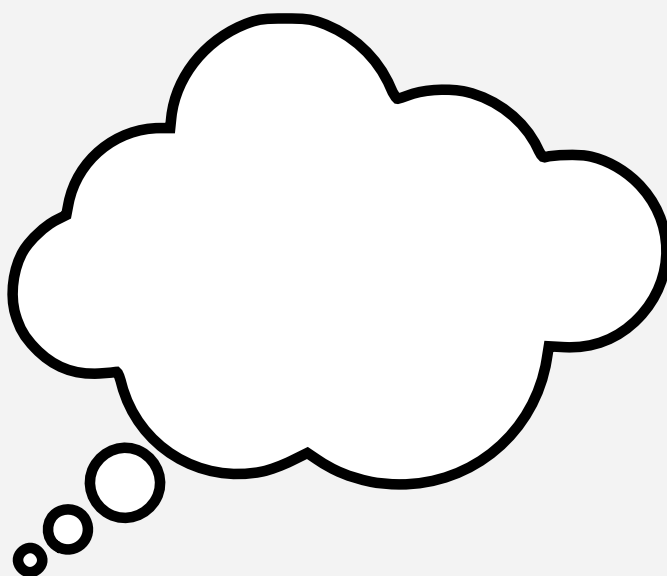
Classificação:

- 1,0 a 2,0: Necessita desenvolvimento prioritário
- 2,1 a 3,0: Necessita desenvolvimento
- 3,1 a 4,0: Atende às expectativas
- 4,1 a 5,0: Supera as expectativas



APLICAÇÕES

Este instrumento, que deverá ser avaliado e aprovado pela instituição recebedora deste relatório, permite avaliação objetiva e sistemática das competências gerenciais no contexto do PGD, fornecendo subsídios para processos de seleção, capacitação e desenvolvimento gerencial; auxiliando também nas adequações de metas e indicadores, na revisão de processos de trabalho, no ajuste de planos de trabalho do PGD, na identificação de talentos, contribuindo assim para o alcance dos objetivos institucionais através da gestão efetiva das competências. Além de possibilitar o aprimoramento dos próprios instrumentos avaliativos institucionais, servindo de ponto de partida, por exemplo, para revisão a avaliação de desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

JULIANA MENEZES FONSECA ISENSEE GARCIA- DISCENTE DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP-UTFPR)

PROF^ª DR^ª PAULA REGINA ZARELLI- DOCENTE DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP-UTFPR)

DATA: 15/02/2025



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para transformar as competências gerenciais em resultados concretos no contexto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), é necessário estabelecer uma conexão direta entre o perfil de competências identificado e os resultados esperados da unidade.

O primeiro passo é a utilização do instrumento de avaliação de competências gerenciais, que permite identificar o nível atual das competências do gestor, considerando os pesos específicos para cada tipo de unidade (técnica, gestão ou acadêmica). Esta avaliação fornece um diagnóstico preciso das fortalezas e necessidades de desenvolvimento.

Este produto técnico visa contribuir para a otimização da gestão pública, oferecendo subsídios concretos para que as instituições possam implementar uma gestão por competências alinhada ao PGD. O instrumento desenvolvido possibilita avaliar o cenário atual das competências existentes, subsidiando processos de avaliação, planos de capacitação adequados às reais necessidades institucionais e processos de seleção, promovendo assim a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. C. S.; HOFFMANN, V. E. Competências proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional . Revista do Serviço Público, v. 73, n. 3, p. 403-425, 2022.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. D. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, 41, n. 1, p. 8-15, 2001-03 2001.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 10 out. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm. Acesso em 22 jan. 2024.

CAPUANO, E. A. 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, 2015.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M.T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. Revista de Administração de Empresas, 46, n. 4, p. 1-18, 2006-12 2006.

GARCIA, J.M.F.I. Mapeamento de Competências Individuais Orientadas ao PGD para Cargos de Gestão Em uma Universidade Federal Do Brasil. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2025.

PÉREZ, F. J. P.; GUZMÁN, T. L. G.; CRUZ, F. G. S. Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). Intangible Capital, 10, n. 3, p. 528-561, 2014. Article.

SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALEEM, I. The concept of competence: a thematic review and discussion. European Journal of Training and Development, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020.

VIRTANEN, T. Changing competences of public managers: tensions in commitment. International Journal Public Sector Management, Bradford, v.13, n.2, p. 333-341, 2000.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Universidade Federal do Sul da Bahia

À Pró-Reitoria de Gestão para Pessoas

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Mapeamento de Competências Individuais Orientadas ao PGD para cargos de gestão em uma Universidade Federal do Brasil” conduzido em uma universidade federal brasileira” de autoria de “Juliana Menezes Fonseca Isensee Garcia do(a) mestrando(a)”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada “Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu intuito é sugerir um método simples e eficaz para avaliar competências gerenciais orientadas ao PGD.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “profiap.coord@utfpr.edu.br

Cidade, UF ____ de _____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Juliana Menezes Fonseca Isensee Garcia,
Mestranda

Orientadora: Profª Draª Paula Regina Zarelli,
Doutora

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

15 de fevereiro de 2025