



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SILVYA PRISCILLA DE QUEIROZ CERQUEIRA CARDOSO**

**CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS COM BASE  
NA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS – O CASO  
DO IF SERTÃO-PE**

Salvador  
2017

**SILVYA PRISCILLA DE QUEIROZ CERQUEIRA CARDOSO**

**CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS COM BASE  
NA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS –  
O CASO DO IF SERTÃO-PE**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador  
2017

Escola de Administração - UFBA

C268 Cardoso, Silvy Priscilla de Queiroz Cerqueira.  
Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de  
pessoas por competências: o caso do IF Sertão - PE. / Silvy Priscilla de  
Queiroz Cerqueira Cardoso. – 2017.  
132 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de  
Administração, Salvador, 2017.

1. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia – Servidores  
públicos – Programas de aprendizado. 2. Competências essenciais –  
Servidores públicos - Treinamento. 3. Eficiência (Serviço público).  
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 352.669

**SILVYA PRISCILLA DE QUEIROZ CERQUEIRA CARDOSO**

**CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS COM BASE  
NA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS –  
O CASO DO IF SERTÃO-PE**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, Faculdade de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 13 de dezembro de 2017.

DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA (Orientadora) \_\_\_\_\_

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.

TÂNIA MOURA BENEVIDES \_\_\_\_\_

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.

Universidade Federal da Bahia.

ANA RITA SILVA SACRAMENTO \_\_\_\_\_

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia.

Secretária da Fazenda do Estado da Bahia.

*À minha família, pelo apoio e incentivo durante  
o transcorrer de todo o curso.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por me dar forças, coragem e sabedoria, durante toda a trajetória.

Ao meu esposo, pelo companheirismo e apoio incondicional nos momentos em que tive que me afastar e por ter cuidado de nossas meninas, às quais também agradeço a compreensão pelas minhas ausências.

À minha mãe, pelo apoio e entendimento quanto às minhas ausências, pois em razão do curso, por diversas vezes, tive que me negar a visitá-la.

À minha orientadora, Denise, pelo acolhimento, paciência, dedicação, orientação e ensinamentos, na construção da dissertação.

À banca examinadora, professoras Ana Rita e Tânia, por atenderem ao convite para desempenhar este papel, dispondo de seu tempo e conhecimento para analisar e contribuir com este trabalho.

Aos demais professores e secretários, Cristina e Arthur, do programa de Pós-graduação em Administração da UFBA, respectivamente, pelos ensinamentos transmitidos e profissionalismo presentes nas demandas pessoais dos discentes, no decorrer de todo o curso.

Aos meus colegas do IFNMG e IF Sertão, em especial, à Dionísia, Karina, Elizabete, Socorro, Mina e Wandilson, pelo companheirismo, conforto e compartilhamento dos desafios do mestrado.

À Simone, pelo grande incentivo e valiosa colaboração durante esta jornada.

Enfim, a todas as pessoas que participaram e contribuíram, diretamente ou indiretamente, nesta pesquisa.

CARDOSO, Silvy Priscilla de Queiroz Cerqueira. Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF Sertão-PE. 132 f. il. 2017. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

## RESUMO

Considerando a necessidade de melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade, bem como reorientar os instrumentos de gestão voltados para resultados, a administração pública passou por diversas mudanças significativas. Com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída em 2006 pelo Governo Federal, foi sugerida a adoção de um modelo de gestão por competências a todas as instituições públicas federais, como requisito à formação, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores públicos, capaz de gerar reflexos na qualidade da gestão pública no País. Baseado neste contexto, o objetivo principal deste estudo foi analisar a condução dos programas de capacitação, destinados aos técnicos administrativos do IF Sertão-PE, à luz dos pressupostos da PNDP. Para isso, foi realizado um estudo teórico sobre a evolução da gestão de pessoas nas organizações públicas até sua aproximação com a lógica das competências, tendo como base o subsistema de gestão da capacitação por competências, apoiado em três unidades de análise – caracterização da gestão por competências, avaliação e dificuldades da capacitação por competências. Mediante a análise, foi detectado que a gestão de pessoas não foi constituída pelo sistema de gestão por competências, por diversos fatores intervenientes, os quais impossibilitaram a expansão do modelo para os demais subsistemas de gestão de pessoas. Os resultados também sugerem que os programas de capacitação realizados ainda não atendem plenamente aos anseios e necessidades dos servidores e da instituição, exigindo que sejam aperfeiçoados o planejamento e a execução das capacitações. Por outro lado, foi possível perceber que o modelo adotado pela instituição ampliou a oferta das capacitações, expandindo para outros grupos anteriormente não contemplados, a exemplo dos técnicos administrativos. Além disso, houve melhoria da qualidade do atendimento ao público e dos serviços prestados, diminuição de riscos, racionalização dos gastos com as capacitações, realização de parcerias com escolas de governo, normatização das capacitações, entre outros benefícios. Contrário ao pressuposto, a adesão à gestão por competências, ainda que apenas na capacitação, sinaliza alguns benefícios para a instituição pesquisada. Desta forma, acredita-se que este estudo possa proporcionar um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas baseada em competências, trazendo contribuições relevantes, na hipótese da retomada deste modelo em uma fase posterior. Como limitações deste estudo, pontua-se a ausência de dados sobre a percepção de alguns dirigentes e participantes do Grupo de Trabalho de Gestão por Competências (GTGC) que não foram incluídos. Por isso, sugere-se que pesquisas posteriores possam contemplar tais sujeitos, ou ainda, numa perspectiva mais ampla, possam realizar análise comparativa entre instituições públicas e privadas que adotem a lógica das competências, trazendo novas contribuições e aprofundamento dos aspectos aqui discutidos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Gestão por competências, Capacitação.

CARDOSO, Silvy Priscilla de Queiroz Cerqueira. Training of administrative technicians based on the management of people by competences - the case of the Federal Institute of Sertão in Pernambuco, Brazil. 132 f. il. 2017. Dissertation (Master degree) - School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, Brazil, 2017.

## **ABSTRACT**

In case of improving the quality and efficiency of services provided to society, as well as to reorient the results-oriented management tools, public administration underwent several significant changes. With the National Policy for the Development of People (PNDP), instituted in 2006 by the Federal Government of Brazil, it was suggested to adopt a competency management concept for all federal public institutions, as a requirement for the training, development with effects on the quality of public management in the country. Based on it, the main objective of this is analyzing the conduction of the training programs, destined to the administrative technicians of the IF Sertão-PE, according to the PNDP assumptions. For this, a theoretical study was carried out on the evolution of people management in public organizations until their approach to the logic of competencies, based on the skills training management subsystem, supported by three units of analysis - characterization of management by competencies, evaluation and skills training difficulties. Through the analysis, it was detected that the management of people was not constituted by the system of management by competencies, by several intervening factors, which made it impossible to expand the model to the other subsystems of people management. The results also suggest that the training programs carried out are not related to the wishes and needs of the servers and the institution, requiring that the planning and execution of the training be improved yet. On the other hand, it was possible to notice that the model adopted by the institution expanded the offer of training, expanding to other groups previously not contemplated, such as administrative technicians. In addition, there was an improvement in the quality of service to the public and services rendered, risk reduction, rationalization of training expenses, partnerships with government schools, standardization of training, among other benefits. In spite of that, the adhesion to the management by competences, although only in the training, signals some benefits for the institution researched. In this way, it is believed that this study can provide a new look at the policy of management of people based on competences, bringing relevant contributions, assuming the resumption of this model at a later stage. As limitations of this study, we point out the absence of data on the perception of some managers and participants of the Skills Management Working Group (GTGC) that were not included. Therefore, it is suggested that further research can contemplate such subjects, or even, in a broader perspective, can perform comparative analysis between public and private institutions that adopt the logic of competencies, bringing new contributions and deepening of the aspects discussed here.

Key words: Management of people; Competence management, Training.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Evolução e dispositivos da gestão de pessoas em organizações públicas federais do Brasil.....	18
<b>Figura 2</b> - Competências em três níveis organizacionais e suas inter-relações.....	30
<b>Figura 3</b> - Principais etapas ou fases do modelo de gestão por competências. ....	32
<b>Figura 4</b> - Aproximação da gestão de pessoas à gestão por competências no âmbito das IFE, por meio dos dispositivos legais. ....	37
<b>Figura 5</b> - Integração entre os dispositivos legais, responsáveis pela carreira dos TAE. ....	39
<b>Figura 6</b> - Etapas de um sistema de gestão da capacitação por competências. ....	45

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1</b> - Principais dificuldades na implantação da gestão da capacitação por competências. ....	51
<b>Quadro 2</b> - Unidades e categorias de análise das técnicas de coleta de dados. ....	57
<b>Quadro 3</b> - Delineamento do estudo de caso. ....	58
<b>Quadro 4</b> - Detalhamento da relação entre os objetivos específicos e técnicas de coleta e análise de dados. ....	60
<b>Quadro 5</b> - Formação e qualificação dos gestores. ....	66
<b>Quadro 6</b> - Descrição da análise organizacional. ....	71
<b>Quadro 7</b> - Definição das competências institucionais e gerais do IF Sertão-PE. ....	74
<b>Quadro 8</b> - Competências específicas por grupo setorial. ....	75
<b>Quadro 9</b> - Evolução da gestão por competências para os TAE. ....	78
<b>Quadro 10</b> - Fatores negativos na atual condução das capacitações. ....	88
<b>Quadro 11</b> - Benefícios percebidos pelos gestores e TAE com as capacitações. ....	103
<b>Quadro 12</b> - Documentos institucionais relacionados à capacitação e qualificação dos TAE. ....	129
<b>Tabela 1</b> - Capacitações realizadas no IF Sertão, desde a implantação do modelo de competências. ....	92
<b>Tabela 2</b> - Cursos ofertados no IF Sertão, em 2011 a 2016. ....	130

## LISTAS DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Distribuição por cargos entre os TAE. ....	62
<b>Gráfico 2</b> - Distribuição dos TAE por unidade de lotação. ....	63
<b>Gráfico 3</b> - Distribuição dos gestores por tempo de serviço.....	64
<b>Gráfico 4</b> - Distribuição dos TAE por tempo de serviço. ....	64
<b>Gráfico 5</b> – Distribuição de gestores e TAE por nível de escolaridade.....	65
<b>Gráfico 6</b> - Distribuição por área de formação dos TAE.....	66
<b>Gráfico 7</b> - Percepção dos dirigentes em relação às capacitações destinadas aos TAE. ....	87
<b>Gráfico 8</b> - Percepção dos TAE sobre a participação da alta gestão na capacitação.....	90
<b>Gráfico 9</b> - Percepção dos TAE sobre as capacitações do IF Sertão. ....	91
<b>Gráfico 10</b> - Percepção dos TAE sobre sua participação nas capacitações do IF Sertão. ....	92
<b>Gráfico 11</b> - Nível de satisfação dos TAE com as capacitações destinadas a eles. ....	94
<b>Gráfico 12</b> - Desenvolvimento das competências organizacionais após as capacitações. ....	96
<b>Gráfico 13</b> - Desenvolvimento das competências individuais após as capacitações.....	97
<b>Gráfico 14</b> - Ações de capacitação e desempenho profissional alcançado pelos TAE. ....	98
<b>Gráfico 15</b> - Adequação das capacitações realizadas no IF Sertão e as necessidades organizacionais. ....	99
<b>Gráfico 16</b> - Adequação das capacitações realizadas no IF Sertão e as necessidades individuais. ....	99
<b>Gráfico 17</b> - Razões que levaram os TAE a participar das capacitações no IF Sertão.....	101
<b>Gráfico 18</b> - Objetivos almejados com as capacitações oferecidas no IF Sertão. ....	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina
CF	Constituição Federal de 1988
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIPLAN	Diretoria de Planejamento
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FIC	Formação Inicial Continuada
GPC	Gestão por competências
GTGC	Grupo de trabalho de gestão por competências
IFE	Instituição Federal de Ensino
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
PCC	Plano de Classificação de Cargos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIPCCTAE	Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRODI	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROPIP	Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação
RH	Recursos Humanos
RJU	Regime Jurídico Único
SCBC	Sistema de Capacitação Baseada por Competências
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS .....	18
2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	27
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL .....	35
2.4 GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NAS IFE.....	41
2.5 DIFICULDADES NO MODELO POR COMPETÊNCIAS.....	49
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	54
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	58
3.3 PROCEDIMENTOS PARA TRATAMENTO DE DADOS .....	60
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	62
4.1 PERFIL DOS SUJEITOS.....	62
4.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO IF SERTÃO-PE: UMA POSSÍVEL ANÁLISE.....	67
4.2.1 Gestão por competência na instituição .....	67
4.2.2 Gestão de pessoas x gestão por competências .....	83
4.3 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS .....	86
4.3.1 Percepção da capacitação por competências .....	86
4.3.2 Resultados das capacitações .....	95
4.4 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS .....	105
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	111
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	114
<b>APÊNDICES</b> .....	121

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e políticas ocorridas desde a década de 80, provocaram reflexões sobre os rumos da sociedade e o surgimento de novos cenários para mundo do trabalho, uma vez que trouxeram consigo desafios para as organizações. Estas transformações fizeram com que as organizações, em especial na esfera pública, buscassem se adaptar às demandas impostas. Consequentemente, esta adaptação impulsionou mudanças organizacionais, no que se refere à busca por novos métodos de trabalho e inovações tecnológicas. Tais mudanças, sem dúvida, deram destaque a valores relacionados à produtividade, competitividade, sustentabilidade, qualificação, eficácia e eficiência nos serviços prestados, entre outros, que exigiram e exigem das organizações adaptações e mudanças estratégicas.

Ao repensar modelos próprios de gestão e suas práticas administrativas, as instituições públicas se depararam com outro desafio: adaptar e aprimorar a gestão de pessoas à nova realidade, a fim de prestar melhores serviços ao cidadão-cliente, na tentativa de adequá-los às novas exigências do mercado e alcançar seus objetivos institucionais.

Diante disso, as instituições públicas têm buscado desenvolver e implantar ferramentas eficazes de gestão de pessoas, por meio da profissionalização e modernização gerencial (OLIVEIRA; SILVA, 2015), como um caminho para o desenvolvimento de uma administração mais alinhada às necessidades sociais (MELLO; SILVA, 2013). Este alinhamento vem ao encontro da nova realidade que caracteriza o setor público, na qual os saberes da organização devem estar afinados à necessária evolução do comportamento de seus colaboradores, visto que a cada dia a sociedade está mais exigente, requerendo do servidor público a capacidade de atender adequadamente as demandas.

Com isso, segundo Mello e Silva (2013), surge um modelo de administração pública mais integrada e voltada à excelência, considerando as especificidades de cada organização. Este modelo implica em repensar os processos, apontar instrumentos estratégicos de gestão de pessoas (redimensionamento, realocação, capacitação, valorização), de modo a racionalizar e efetivar os gastos públicos em prol da melhoria dos serviços. Acredita-se que a valorização do colaborador tem reflexos no aumento da qualidade destes serviços, implicando em uma nova imagem do setor público junto à população atendida. Esta valorização do quadro funcional confere responsabilidade aos colaboradores pelo bom funcionamento dos processos organizacionais, levando-os assim, a rever sua postura e atuação, de forma que possam adotar

práticas eficazes e eficientes de trabalho como servidores públicos. Por isso, em nível estratégico, são relevantes os investimentos em ativos intangíveis, em especial na gestão de pessoas, considerada como elemento propulsor para excelência nos resultados da instituição e, conseqüentemente, gerador de vantagem competitiva no cenário globalizado.

Nesta dinâmica, a gestão por competências (GPC) na administração pública surge como modelo de gestão para o alcance da eficácia e eficiência, no qual o desenvolvimento organizacional se atrela ao individual. Este modelo busca trazer contribuições à gestão dos colaboradores, pois é mais flexível e adaptável às mudanças organizacionais e menos vinculado à estrutura rígida de cargos e funções pré-estabelecidos. Brandão (2005) preocupa-se em considerar, no processo de desenvolvimento dos funcionários, as competências-chaves para atingir os objetivos institucionais, considerando não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais e atitudinais.

Nesta perspectiva de valorização da gestão de pessoas, a administração pública federal implantou políticas de capacitação, qualificação e profissionalização dos seus servidores, através de dispositivos legais, com destaque para a Lei 11.091/05, que institui o plano de carreira dos cargos dos técnicos administrativos da educação (PCCTAE) e os seguintes Decretos:

- nº 5.707/06, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP);
- nº 5.824/06, que estabeleceu os procedimentos para a concessão de incentivo à qualificação e enquadramento por nível de capacitação dos técnicos administrativos da educação (TAE);
- nº 5.825/06, que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos TAE.

Conforme preconiza o Decreto nº 5.707/06, a GPC é vista como um modelo a ser adotado pelas instituições públicas federais, tornando-se assim uma ferramenta de gestão de pessoas que visa a contribuir, de forma estratégica, para o “desenvolvimento das pessoas que tenham relação com aquilo que a organização preza como eficiente e, conseqüentemente, com maior efetividade” (SILVA; MELLO, 2011, p. 177). Ressalta-se que a PNDP visa aos seguintes resultados: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; aderência das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; racionalização e efetividade dos seus gastos (BRASIL, 2006).

Ademais, segundo o mesmo Decreto, a PNDP tem como diretrizes o incentivo, apoio, estímulo, promoção e acesso à capacitação dos servidores, objetivando o desenvolvimento de competências organizacionais, por meio do desenvolvimento das competências individuais. Para tal, define como instrumentos de apoio o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de GPC - instrumentos que devem ser coerentes entre si e alinhados às estratégias da organização.

Sobre este modelo, Ayres e Silva (2013) acrescentam que a mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) são essenciais para as organizações que utilizam a capacitação como instrumento estratégico e contínuo de desenvolvimento de competências. Assim, a capacitação apresenta-se não apenas como ação estratégica, mas necessária para os servidores e a organização, à medida que as transformações no mundo contemporâneo exigem mais qualidade nos serviços prestados e consequentemente, eficiência e eficácia no desempenho dos servidores.

Assim, tendo em vista a complexidade deste contexto e o desejo de contribuir para os estudos em gestão de pessoas no setor público, surgiu o interesse na realização desta pesquisa sobre capacitação e gestão de pessoas por competências. Este interesse justifica-se em razão das atribuições e experiências vivenciadas pela pesquisadora na Coordenação de Gestão do Conhecimento do Instituto Federal do Sertão de Pernambuco (IF Sertão-PE), de 2011 até o momento presente. Nesta função, a pesquisadora coordena, acompanha e executa cursos de capacitação destinados aos técnicos administrativos e tem como desafio dar continuidade à implantação do modelo de gestão por competências. Diante disso, surgiu o interesse e a necessidade de avaliar o modelo de capacitação desses servidores, à luz dos pressupostos da PNDP.

O IF Sertão-PE tem sede em Petrolina, Pernambuco, onde estão instaladas a Reitoria e duas unidades de ensino (Petrolina e Petrolina Zona Rural). Também, possui cinco *campi* em outros municípios da região, a saber: Floresta, Ouricuri, Salgueiro, Santa Maria da Boa Vista e Serra Talhada, além de três centros de referência nas cidades de Afrânio, Petrolândia e Sertânia. O IF Sertão oferece cursos técnicos, superiores, pós-graduação, educação a distância. Oferta ainda cursos vinculados ao Pronatec (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego) e cursos FIC (Formação Inicial Continuada) em cidades do Sertão Pernambucano. Seu quadro de pessoal é composto por mais de mil servidores, entre técnicos administrativos e docentes, além de profissionais terceirizados e outros colaboradores (IF SERTÃO, 2017).

Portanto, diante dos desafios referidos e buscando conhecer, compreender e refletir sobre as formas pelas quais a capacitação vem sendo conduzida na instituição, esta pesquisa tem como pergunta norteadora: **como o IF Sertão conduz a capacitação destinada aos técnicos administrativos, à luz da PNNDP?**

O objetivo geral do estudo consiste em analisar a forma como são conduzidos os programas de capacitação dos TAE do IF Sertão, na perspectiva dos pressupostos da PNNDP. Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar a forma de condução das capacitações destinadas aos técnicos administrativos do IF Sertão;
- b) avaliar os programas de capacitação para os técnicos administrativos executados no IF Sertão, de 2011 a 2016, com base na visão dos gestores e dos técnicos administrativos;
- c) comparar as visões dos gestores e dos técnicos administrativos, no tocante às capacitações ofertadas;
- d) identificar as dificuldades percebidas pelo IF Sertão-PE, no processo de implantação da gestão da capacitação por competências dos técnicos administrativos.

Considerando as experiências vivenciadas pela pesquisadora na Coordenação de Gestão do Conhecimento, o estudo parte dos seguintes pressupostos: há uma falta de alinhamento entre as ações de capacitação dos técnicos e os objetivos institucionais; a GPC é uma tentativa de inovação incremental e superficial de atendimento à legislação no IF Sertão-PE e, finalmente, os TAE não estão satisfeitos com as capacitações oferecidas pela instituição. Diante deste cenário empiricamente observado, o estudo se torna relevante, por possibilitar o reconhecimento formal desta realidade para a instituição e subsidiar a implantação da gestão da capacitação por competências, na dimensão pretendida para excelência nos resultados institucionais. Acredita-se ainda que a pesquisa possa gerar, como benefícios adicionais pontuados por Gramigna (2007):

- identificação dos *gaps* de competências, alinhamento dos objetivos individuais aos organizacionais; instrumentalização da IFE para melhor aproveitar as potencialidades de seus servidores;
- melhoria no rendimento e produtividade, por meio do maior nível de satisfação individual e coletiva, adequando-se novas funções e missões aos seus potenciais;
- melhoria no processo de aprendizagem organizacional.

Com este conjunto de mudanças, é possível ter, como resultado mais amplo do estudo, uma efetiva contribuição social, com o incremento da qualidade dos serviços prestados pela IFE à sociedade em geral.

Sob o aspecto formal, o presente trabalho se divide em mais quatro capítulos, subsequentes a esta introdução: referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise de dados, e, por último, conclusões e recomendações finais. O referencial teórico aborda os conceitos pertinentes à gestão pública, gestão de pessoas, definição de competências, gestão de pessoas por competências no setor público e a capacitação baseada em competências. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, a estratégia metodológica adotada, os instrumentos de coleta e análise de dados, o recorte temporal e a exposição das etapas da pesquisa. Já o quarto capítulo apresenta e analisa os dados, discutindo os resultados com base nas teorias estudadas. Por fim, são tratadas as considerações finais, com a síntese dos principais achados, contribuições e limitações do estudo.

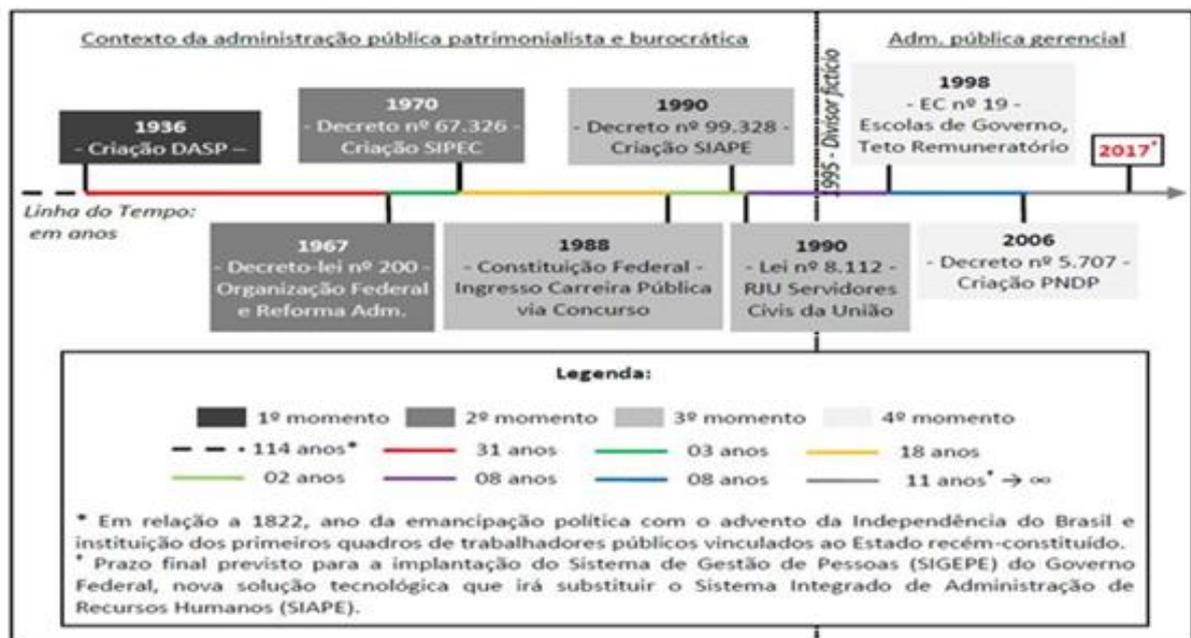
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos que embasam a investigação, analisando posicionamentos de alguns autores sobre temáticas relevantes para a pesquisa: gestão pública, gestão de pessoas, GPC e capacitação. Tais temas são abordados para compreender a proposição, estrutura, perspectivas e desafios de um modelo gerencial de gestão de pessoas, incorporando a GPC e o processo de capacitação à estratégia de atuação das instituições federais de ensino, conforme preconiza a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS

De acordo com Oliveira (2015, p. 19), a evolução histórica da gestão de pessoas no setor público, na esfera federal, pode ser definida em quatro momentos: década de 1930; de 1960-1970; de 1980 a primeira metade da década de 1990; segunda metade de 1990 até a primeira década do século XXI, conforme figura 1.

**Figura 1** - Evolução e dispositivos da gestão de pessoas em organizações públicas federais do Brasil



Fonte: Oliveira (2015, p. 31).

Segundo Carvalho *et al.* (2009), a origem do funcionalismo público no Brasil retoma a própria história do estado brasileiro, marcado por três estágios (patrimonialista, burocrático e

gerencial). Complementando este pensamento, conforme figura 1, Oliveira (2015) esclarece que no início da história do Brasil como nação independente de Portugal, surge a administração pública patrimonialista, típica dos estados absolutistas europeus do século XVIII, marcada por corrupção e nepotismo, com o ingresso aos cargos públicos baseado na lógica da distribuição de privilégios e apadrinhamentos.

Com a República e o fortalecimento dos ideais democráticos, o Estado passou a ser pressionado em direção à adoção de um modelo de administração pública profissionalizada, modelo voltado a atender os princípios da isonomia, moralidade, publicidade, dentre outros. Este pensamento também foi compartilhado por Teixeira Filho e Almeida (2014).

Como afirma Silva (2013), de forma associada a tal movimento e ao crescimento do pensamento capitalista, a sociedade e o mercado passam gradativamente a se distinguir do Estado. A partir de então, a administração patrimonialista passa a ser vista como modelo ineficiente e inaceitável, e, portanto, necessário de ser superado, a fim de dar lugar ao modelo burocrático, “com seus parâmetros de profissionalização, carreira, hierarquia funcional e impessoalidade” (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014, p. 3).

Neste contexto de transformação, a partir dos anos 1930, a gestão de pessoas na esfera pública passa pela primeira estruturação de modernização e profissionalização, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, acompanhando a evolução do Estado. Posteriormente, em 1936, este Conselho transformado no Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), órgão que sobreviveu até 1986 (CARVALHO *et al.*, 2009, p. 100).

Destacando a importância do DASP na transformação do modelo de administração pública brasileira, Oliveira e Silva (2011) apontam que foram desenvolvidas várias ações, no sentido de minimizar as práticas patrimonialistas e clientelistas no nível federal, embora ainda fosse mantida uma estrutura paralela de admissão, a qual pode ser classificada como apadrinhamento. Além do ingresso aos cargos públicos baseados na meritocracia, por meio de concurso, outras medidas tiveram destaque neste período:

[...] instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse período (PIRES *et al.*, 2005, p. 9).

Ainda sobre o papel do DASP, de acordo com Brasil, Cepêda e Medeiros (2014), suas ações representaram um esforço na modernização do Estado brasileiro, política e administrativamente, sendo consideradas como o centro da reforma burocrática da década de 1930, por mudarem os objetivos e meios da relação existente entre Estado e sociedade.

Corroborando com esta visão, Silva e Mello (2013) afirmam que a criação do DASP representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil, constituindo-se em um importante instrumento de evolução na história da gestão de pessoas rumo à adoção do modelo burocrático.

Apesar de o DASP ter sido criado na década de 30 com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público brasileiro, este não se consolidou totalmente para os efeitos de carreiras (OLIVEIRA, 2015), pois as descontinuidades e as dificuldades em relação à estruturação do sistema de recursos humanos persistiram durante anos. Somente nos anos 60, esta organização e reforma administrativa da administração pública federal teve início após a edição da Lei Federal nº 3.780, de 12 de julho de 1960 e posteriormente com Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, (PIRES *et al.*, 2005; SILVA, MELLO, 2013; OLIVEIRA, 2015).

O Decreto-lei nº 200, pautado nos princípios do planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle de ações (BRASIL, 1967), transferiu atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, com o objetivo de elevar, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo (PIRES *et al.*, 2005; OLIVEIRA, 2015). Somadas a estas contribuições, Pires *et al.* (2005) acrescentam que este marco legal também viabilizou a estruturação de sistemas voltados à gestão de atividades de pessoal, orçamento, administração financeira, serviços gerais, entre outras relevantes à administração pública, as quais antes careciam de coordenação central. Tais atividades foram importantes para o setor público, pois, por meio deste marco legal foi possível repensar o aparelho do Estado mais flexível e célere, frente à rigidez burocrática vigente na época, apesar deste referencial ter sido construído no período ditatorial de governo brasileiro. Todavia, apesar de trazer concepções de descentralização administrativa, esta reforma foi prejudicada, em especial pelo seu pragmatismo.

Posteriormente, para regulamentar o Decreto-lei nº 200, em 1970, institui-se o Decreto nº 67.326 que criou o Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), tendo como funções básicas: classificação e redistribuição de cargos e empregos, recrutamento e seleção, cadastro e lotação, aperfeiçoamento e legislação de pessoal (CARVALHO *et al.*, 2009; BRASIL, 1970). O SIPEC, ainda hoje em vigor, é o sistema responsável pela organização da gestão do quadro de servidores e tem como seu novo aliado o projeto SIGEPE, sistema criado em 2013, porém em desenvolvimento e com previsão de conclusão para 2021 (PORTAL DO SERVIDOR, 2017).

Além destas reformas, outro fator também importante neste período foi a promulgação da Lei nº 5.645/70 que estabeleceu as diretrizes para a classificação de cargos do serviço civil da União e das autarquias. Esta Lei determinou a transposição de vários cargos e empregos para o denominado Plano de Classificação de Cargos (PCC) (PIRES *et al.*, 2005). Este plano ficou responsável pela reorganização destes cargos na “tentativa de dar mais racionalidade administrativa ao sistema de carreiras no serviço público” (CARVALHO *et al.*, 2009, p.100).

Apesar de o PCC representar uma tentativa de reestruturação das carreiras no serviço público, conforme Carvalho *et al.* (2009), este sistema de remuneração das carreiras não foi compreendido como satisfatório, já que ainda existia uma defasagem salarial muito grande, especialmente nos cargos de nível superior, em virtude das dificuldades administrativas dos anos anteriores. Embora o sistema de remuneração do PCC tenha significado uma melhora, em relação aos sistemas de algumas carreiras, outras ainda hoje são mal pagas, porque o plano apresenta distorções extremas. As carreiras bem remuneradas, em especial, as jurídicas e econômicas, assim se apresentam em função da existência de determinadas gratificações.

Segundo Oliveira e Silva (2011), o terceiro momento deste ciclo, compreendido entre os anos de 1980 e 1995, caracteriza-se por três eventos distintos e de natureza complementar: a aprovação da Constituição Federal (CF) de 1988 e a criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e do Regime Jurídico Único (RJU).

A partir das definições da CF de 1988, a seleção e o ingresso de pessoal no setor público passaram a ser, exclusivamente, por meio de concurso público, tendo-se assim a possibilidade de reduzir de maneira formal as disfunções representadas pelo clientelismo político e nepotismo na ocupação dos cargos públicos (OLIVEIRA; SILVA, 2011; OLIVEIRA, 2015). Entretanto, este esforço governamental era falho, já que ainda existia a nomeação de cargos de confiança de livre provimento, na contramão do concurso público.

Logo após a CF de 1988, surgiram o SIAPE e RJU, ocorridos simultaneamente em 1990. O SIAPE, instituído pelo Decreto nº 99.328/90, foi implantado como um programa informatizado de controle da folha de pagamento e arquivo de informações cadastrais de todos os servidores (civis, militares, ativos, aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas). E o RJU, criado pela Lei nº 8.112/90, reduziu de forma imediata a flexibilidade operacional dos órgãos da administração indireta, submetendo os servidores às mesmas normas de funcionamento estabelecidas para os órgãos da administração direta (PIRES *et al.*, 2005). Todavia, estas duas contribuições não foram acompanhadas por investimentos no capital humano, tampouco por metodologias mais contemporâneas de planejamento.

Basicamente, o SIAPE mostrava a real situação de recurso humano do poder executivo, sem ao menos promover uma análise estratégica para definição do perfil e, posterior, dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas (SILVA; MELLO, 2013).

Assim, o RJU acabou com a duplicidade do regime de pessoal, passando a reger quase todos os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, até mesmo os empregados celetistas que mantinham contrato de trabalho com pessoas jurídicas de direito público na Administração Pública Federal. Esta iniciativa culminou com a transposição do regime celetista para o estatutário. Fora do seu alcance, ficaram os empregados das empresas públicas, das sociedades de economia mista, os militares que possuem regime especial e próprio, os membros do Judiciário e do Ministério Público que também têm regimes jurídicos especiais e próprios, bem como os contratados por prazo determinado (RAMOS, 2014).

Apesar das tentativas de controlar e organizar a administração de recursos humanos no setor público federal, contradizendo estes esforços governamentais, Carvalho *et al.* (2009) afirma que houve um aumento considerável do quantitativo de cargos organizados em carreiras, em razão da valorização de carreiras consideradas típicas do Estado, na década de 90. Além disso, houve fortes distorções de remuneração e desvios nas práticas de avaliação de desempenho, sendo estes dois últimos em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais.

Durante o período anterior a 1995, segundo Oliveira e Silva (2011), é possível observar que a gestão de pessoas na administração pública federal carecia de maior atenção dos órgãos públicos, sendo marcada pela inexistência de incentivos mais adequados para os servidores. Estes incentivos eram limitados praticamente ao pagamento de gratificações por ocupação de algumas funções (direção, assessoria, coordenação), as quais, na sua maioria, não eram ocupadas por meritocracia ou competência. Além disso, havia uma significativa ausência de políticas de formação, capacitação e remuneração condizentes com o exercício do cargo público. Dessa forma, segundo os referidos autores, este período foi caracterizado por uma administração pública patrimonialista sobreposta ao modelo de administração pública burocrática weberiana.

Todavia, esta realidade começou a mudar por volta de 1995, período compreendido como divisor fictício para o início de um movimento de mudanças na administração pública brasileira, conforme demonstrado na figura 1, que ainda hoje se encontra em curso. A partir deste período, como pontuam Vieira e Machado (2011), o modelo gerencial de gestão de

peças baseado em competências emergiu de forma incipiente, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), e posterior aprovação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Em relação ao PDRAE, entende-se que este teve suas bases alicerçadas no modelo de administração pública do Reino Unido, em razão dos estudos e pesquisas de Bresser Pereira, ex-ministro do MARE. A partir deste plano, foram feitas algumas reformas administrativas em prol da agilidade na administração pública, da eficiência e da capacidade de atender às demandas sociais. Neste cenário, a área de gestão de pessoas recebeu considerável atenção e valorização, por meio da capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores (OLIVEIRA; SILVA, 2011; GIUDICE, 2012).

Dessa forma, considera-se que este plano foi fundamental para a introdução de um conjunto de princípios no setor público, aproximando-o do “modelo de gestão praticado na iniciativa privada e se contrapondo às principais características do modelo burocrático” (GIUDICE, 2012, p. 193). Assim, segundo o mesmo autor, o PDRAE contribuiu para a criação de dois projetos, objetivando instituir as condições necessárias às transformações requeridas pelo governo, a saber: Nova Política de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Recursos Humanos, alinhados com as novas tendências e mudanças na área.

Além destas transformações, o Estado começou a investir em inovações tecnológicas, com vistas a facilitar o acesso à informação, possibilitando maior interação com o cidadão e transparência das ações públicas, a exemplo do SIAPE e Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI). Todavia, estes avanços, conforme Pires *et al.* (2005), até o momento não haviam sinalizado investimentos em ações de treinamento e desenvolvimento da gestão de pessoas. Também, não incorporaram metodologias mais contemporâneas de planejamento, privilegiando apenas questões de natureza operacional - exemplo da folha de pagamento - e deixando de lado outros processos contemplados na gestão de pessoas.

Por fim, no quarto e último momento da evolução histórica da gestão de pessoas no País, após vários debates e negociações, foi aprovada a Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998, na tentativa de implantar um novo modelo de organização nas estruturas administrativas, nos direitos e deveres dos servidores, bem como promover a alteração no sistema previdenciário e a valorização e extinção de algumas carreiras, entre outras reformas. Esta EC estabeleceu, entre outros pontos, o “teto remuneratório para cargos públicos e cargos eletivos, assegurou a existência de escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos

servidores, definiu situações que geram a perda do cargo e previu limite para despesas com pessoal” (CARVALHO *et al.*, 2009, p. 2).

Conforme Carvalho *et al.* (2009), apesar de esta Emenda trazer avanços, mesmo não operacionalizada na íntegra, com a extinção do MARE, em 1999, também promoveu distorções na área de gestão, a saber: a extinção de cargos da área de apoio (copeiro, segurança, ascensorista, entre outros); a reorganização de cargos da alta administração, reestruturação salarial e acesso a novos concursos de algumas carreiras consideradas privilegiadas (auditoria, diplomacia, área jurídica, finanças). Para a maioria dos servidores, em especial, aqueles de nível superior, permaneceu um alto nível de defasagem salarial, ainda que o modelo de reestruturação salarial tenha avançado para algumas categorias.

A política de desenvolvimento de recursos humanos ganhou relevância quando o poder executivo federal publicou o Decreto nº 2.794, em 01 de outubro de 1998, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal, tendo como principais finalidades:

- a melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços;
- a valorização do servidor público, por meio da capacitação permanente;
- a adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos na esfera pública;
- a divulgação e controle de resultados das ações de capacitação;
- a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 1998; GIUDICE, 2012).

Em concordância com Giudice (2012), a política de desenvolvimento de pessoas instituída neste marco legal limitou-se a tratar apenas de questões relativas à capacitação dos servidores, fazendo uma breve menção à avaliação de desempenho, como ação complementar à capacitação.

Apesar dos avanços na área de desenvolvimento de pessoas, a GPC como modelo de gestão de pessoas ainda não era um conceito presente. Inserção esta que só ocorreu em 2006 com a publicação do Decreto nº 5.707 que revogou o Decreto nº 2.794/98.

O Decreto nº 5.707/06, promulgado oito anos depois, institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que passa a utilizar como modelo referencial de gestão de pessoas a GPC. A própria nomenclatura da política já traz em si a mudança do termo “capacitação” presente no Decreto anterior para “desenvolvimento”, apresentando uma nova perspectiva de entendimento sobre a formação do servidor, que sai do conceito instrumental e

tecnicista para uma percepção mais ampla da formação de competências, conceito este introduzido pelo novo Decreto. Este marco legal discorre sobre as finalidades da PNDP, mencionando a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Sob tal perspectiva, reforça a importância do processo de profissionalização do quadro funcional público, no âmbito dos órgãos públicos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2006a). Por conta disso, de acordo com Teixeira Filho e Almeida (2014), busca-se consolidar o modelo de administração pública gerencial, com ênfase na GPC no âmbito do serviço público brasileiro.

Assim, mais recentemente, com a consolidação do modelo gerencialista, o setor público vive uma nova realidade institucional, na qual a eficácia, eficiência e efetividade das ações organizacionais são essenciais, diante da necessidade de redução dos gastos públicos e melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, para atendimento às demandas sociais crescentes e complexas (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014). Assim, utilizando-se do conceito de competência como elemento fundamental para o alcance dos objetivos institucionais, o modelo de GPC passou a ser visto como uma alternativa a ser implementada, em substituição aos modelos tradicionalmente utilizados.

Enfim, nesta agenda de reformas, observa-se que houve um esforço de valorização da gestão de pessoas, representada, na prática, pela capacitação, como alternativa para o desenvolvimento de uma administração pública alinhada às necessidades organizacionais e sociais na contemporaneidade. Conforme Silva e Mello (2013), associado ao pensamento de Camões, Pantoja e Bergue (2010, p.12-13), as necessidades sociais estão atreladas à transparência, no que se refere ao atendimento do cidadão e à participação social, somada à ética. Diante da crescente escassez de recursos públicos, há necessidade de aproximação e satisfação dos usuários em relação aos serviços oferecidos.

Estas mudanças na administração pública representam uma transformação, não apenas na estrutura e funcionamento, mas também na resignificação de sentido do que é “público”. Este cenário tem conduzido as organizações públicas a repensar seus objetivos e suas estruturas e ações para o alcance do desempenho almejado. Dessa forma, segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010), esta nova configuração das instituições públicas, pautada em resultados, requer a necessidade de um esforço de repensar com profundidade outros aspectos importantes para implantação de ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas. Além da ruptura de padrões de gestão anteriormente vigentes, é preciso considerar alguns componentes da formação histórica que caracterizam o serviço público, a exemplo de elementos da tradição legalista e formal da administração pública, traços culturais (patrimonialismo e

individualismo), burocracia profissional (como impessoalidade e mérito), entre outros.

Segundo os últimos autores, esta herança forjou um modelo de gestão pautado no autoritarismo, com relações excessivamente formais e, contraditoriamente, carentes de um nível adequado de padronização. Neste contexto organizacional, em prol de uma suposta eficiência, deu-se destaque a um modelo mecanicista ao estilo taylorista, no qual os colaboradores que fazem as atividades operacionais são pouco motivados a buscar novas formas de atuação, distanciando-se, cada vez mais, as atividades operacionais das intelectuais. Além disso, as barreiras à mobilidade funcional e as estruturas rígidas das organizações reforçam uma forma de operar que não mais atende nem às demandas sociais, nem aos requisitos do funcionalismo público, especialmente, no que concerne a carreiras, realização e reconhecimento profissional (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Traços desse estilo de gestão podem ser observados em fenômenos disfuncionais, tais como a “acentuada valorização do tempo de serviço em detrimento das competências e a proteção dos cargos e funções, configurando expressões de clientelismo, *deficit* meritocrático e de transparência na gestão de pessoas” (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 14). Ressalta-se que a intensificação desses traços pode dificultar o foco nos resultados, por não incentivar a busca do aprimoramento ou aquisição de competências relevantes ao alcance dos objetivos estratégicos, organizacionais e individuais. A soma destes fatores remete a um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas no setor público.

Recentemente, considera-se que este contexto tem se transformado nas organizações públicas, pois estas têm buscado priorizar o cidadão e a sociedade, em vez das disfuncionalidades da burocracia. Espera-se, com isto, dar à gestão pública características de uma gestão contemporânea de excelência, sem, contudo, ferir sua essência.

Em síntese, este novo modelo de gestão que busca a eficiência do Estado deve ter ações voltadas para o cidadão, enfatizando e apresentando resultados, focando nas demandas da população e deixando de priorizar sem flexibilidade os procedimentos normativos da burocracia. Todavia, para que esta mudança ocorra, é fundamental uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos, bem como a introdução de uma nova cultura de gestão (SILVA; MELLO, 2013). Nesta perspectiva, a gestão de pessoas por competências emerge como uma das possíveis alternativas de mudança, aperfeiçoamento e busca por qualidade na gestão pública.

## 2.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Antes de iniciar a discussão acerca da GPC, faz-se necessário delimitar o conceito de competência, tendo em vista os múltiplos sentidos atribuídos ao termo, tanto na esfera privada como pública. Diante das particularidades de cada contexto, vale considerar que os resultados das políticas da GPC do setor privado não devem ser diretamente aplicados ao setor público, visto que este requer uma adequação do modelo às suas especificidades, em especial, aquelas relacionadas à cultura organizacional, à estabilidade, às formas de ingresso e aos dispositivos legais, entre outras questões (LIMA; CAVALCANTE, 2015).

Dessa forma, para se compreender em que consiste a GPC, é imperioso travar-se o debate conceitual sobre competência, pois há uma diversidade de entendimentos sobre seu significado, caracterizando-o como um conceito polissêmico. Na sequência, serão apresentados e discutidos alguns destes conceitos, destacando-se a concepção adotada pela autora, para fins deste estudo.

Entre as décadas de 70 e 80, segundo Garcia (2013), o surgimento da noção de competências teve como base os estudos dos norte-americanos Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e McClelland (1973) fundamentados nos princípios da lógica privada e capitalista. O último autor, em consonância com Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), afirma que estes estudiosos conceituavam competência como um conjunto de qualificações que o indivíduo tem para realizar um trabalho que propicia um desempenho superior. Assim, o termo competência é representado como um conjunto de **conhecimentos** (saber algo), **habilidades** (saber fazer algo) e **atitudes** (querer fazer algo), representado pela sigla CHA, que reúne as iniciais de cada termo deste conjunto.

Tais características individuais justificam um alto grau de desempenho, “acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas” (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014, p. 130). Dessa forma, ao desconsiderar a dinâmica e complexidade do ambiente, a competência é percebida como estoque de recursos que o sujeito detém, ou seja, é vista como um conceito estático.

De acordo com Fleury e Fleury (2001) e Garcia (2013), entre as décadas de 80 e 90, com base nos estudos de Le Boterf (1994) e Zarifian (1996), a visão de competência como estoque de recursos foi ampliada. Estes autores associaram o conceito de competência à ideia de agregação de valor e entrega. Posteriormente, influenciados por esses estudiosos, Fleury e Fleury (2001, p.188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido,

que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Complementando esta definição, Zarifian (1996 *apud* Brandão, 2005) afirma que este agir responsável deve surgir frente a situações de trabalho complexas, que permitam ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. Tais definições sobre competência evidenciam que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não se deve considerar o trabalho como um conjunto de atividades pré-definidas ou estáticas.

Neste debate conceitual, Lima e Cavalcante (2015) sintetizam que o termo competência pode ser representado por duas linhas de pensamento, uma funcional e outra social. Sobre a linha funcionalista, associado ao pensamento de Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e McClelland (1973), o conceito de competência é pensado como um conjunto de CHA, numa perspectiva mais instrumental.

Já o enfoque social amplia o conceito para o contexto da coletividade e do ambiente social, nos quais os indivíduos participam e colocam em prática suas competências. Esta linha de pensamento considera que as competências estão contextualizadas com a cultura organizacional. Dessa forma, o desempenho deixa de ser responsabilidade apenas dos sujeitos, mas também da organização em que estes estão inseridos.

Complementando o conceito sinalizado por Lima e Cavalcante (2015), Brandão (2005) pontua que a competência resulta da combinação sinérgica do CHA, necessária para que uma pessoa apresente determinado comportamento ou desempenho, diante de situações profissionais com as quais se depara.

Para além deste agrupamento do CHA e sob a visão de outras correntes, Ferreira (2009) define competência considerando-a como a forma pela qual estes atributos são mobilizados pelo indivíduo para alcançar os resultados esperados pela organização. Conceito este que associa à aplicação do CHA no trabalho a uma gama de situações, como a capacidade de mobilizar recursos, colocar em prática os saberes adquiridos e buscar melhor desempenho. Além disso, contam os atributos relacionados ao próprio sujeito no trabalho, como a sua formação, ação, resultados, contexto em que está inserido e as interações que se estabelecem. Enfim, observa-se que os diversos enfoques existentes sobre competência possuem uma relação de complementariedade, na qual o sujeito, o contexto e desempenho devem ser examinados em conjunto.

Então, este conjunto de fatores é fundamental para se conceituar e analisar a competência, pois, além do plano individual relacionado ao tripé formado pelo CHA, alguns autores trazem uma ideia ampliada de competência para as equipes de trabalho e para a

organização. Segundo Brandão (2005), não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo, onde existe a participação de outras pessoas da organização. Este entendimento é ratificado por Lima e Cavalcante (2015, p. 61) ao afirmar que, no plano coletivo “surge da sinergia entre os membros do grupo e, portanto, (este aspecto) é maior do que a soma de conhecimentos adquiridos individualmente”.

Corroborando este enfoque sobre a classificação das competências, Ruas (2005) afirma que a competência pode ser compreendida em duas dimensões: individual, referindo-se ao conjunto de competências de cada pessoa e coletiva, associada tanto à organização como um todo, quanto a determinadas áreas do nível funcional. De forma similar, Brandão (2005) classifica-as em dois níveis, em um contexto mais abrangente, a saber: profissionais ou humanas (aquelas relacionadas ao indivíduo ou a equipe de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma parte dela).

Ainda segundo Brandão (2005), a primeira tipologia (competências profissionais) quando somada a outros recursos e processos, dá origem e sustentação à segunda tipologia (competências organizacionais). Esta classificação é reforçada por Mello e Amâncio Filho (2010) que também classificam as competências em duas categorias, com nomenclaturas praticamente iguais: competências humanas, individuais ou profissionais (também relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e competências organizacionais (relativas à organização ou a uma de suas unidades produtivas).

Apesar de Mello e Amâncio Filho (2010) acrescentarem à terminologia individual uma visão mais ampla, considera-se que ambas as categorizações são semelhantes, pois tratam do conceito de competência nos níveis individual e organizacional, para os quais a GPC propõe alinhá-los de forma estratégica, a fim de favorecer o alcance dos objetivos almejados pela organização.

Com base nas concepções sobre competências e suas tipologias, complementando a classificação de Mello e Amâncio Filho (2010) e seguindo a linha de pensamento de Ruas (2005) e Brandão (2005), os autores Lima e Cavalcante (2015, p. 61) sintetizam os conceitos de competência, classificando-os em três planos: individual, coletivo e organizacional, conforme descrição:

- individual: relativo ao conjunto de competências do indivíduo, especificamente;
- coletivo: envolve as competências profissionais, grupais ou coletivas que formam a organização. Inicia-se da sinergia do grupo e da soma das competências individuais;

- organizacional: engloba as competências da instituição de forma geral, que são desenvolvidas por meio das profissionais.

Considerando estas três dimensões definidas por Lima e Cavalcante (2015), infere-se que estes níveis se complementam e interagem no contexto organizacional, uma vez que as competências individuais associadas ao grupo permitem o desenvolvimento de competências coletivas, que, por sua vez, em um *locus* intermediário, desdobram-se no nível organizacional. Assim, percebe-se uma inter-relação entre competências, visto que elas devem estar conectadas, para possibilitar à instituição o alcance dos seus objetivos organizacionais. Em síntese, a organização depende desta relação entre indivíduos e grupos de indivíduos, ambos acompanhados de suas competências, para alcançar com sucesso seus objetivos, conforme sistematizado na figura 2.

**Figura 2** - Competências em três níveis organizacionais e suas inter-relações.



Fonte: elaborada pela autora, 2017 a partir de Zanta e Urbina (2008), Brandão (2012) e Lima e Cavalcante (2015).

A partir das definições sobre os níveis de competências da figura 2, percebe-se a existência de hierarquização entre competências (individuais, coletivas e organizacionais). Segundo Zanta e Urbina (2008), esta conexão é fundamental, pois elas devem necessariamente estar relacionadas no interior da organização, a fim de que a mesma atinja seus objetivos.

Ainda de acordo com figura, observa-se que as competências individuais exercem o papel de base para o sucesso das competências coletivas e organizacionais. Além disso, percebe-se que estas (individuais), ao se unirem sinergicamente, possibilitando a troca de saberes e experiências e conexão entre as diferentes atividades, são responsáveis pela geração das competências coletivas. Estas, por sua vez, originam e sustentam as competências

organizacionais. Tal afirmação é corroborada por Lima e Cavalcante (2015), ao afirmarem que as competências individuais - quando associadas às competências da equipe - permitem o desenvolvimento das competências coletivas, as quais, no ambiente de trabalho, devem se estender ao plano organizacional.

Sobre esta relação de troca entre os níveis de competências, Brandão (2012) acrescenta que há, de forma interdependente, uma interação e influência recíproca entre elas. Por conseguinte, ocorre ainda influência de estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico. Já Dutra (2001, p. 27), ao considerar que as pessoas utilizam o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizando assim as competências organizacionais, afirma haver “relação íntima entre as competências organizacionais e individuais; portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais”, visto que há uma influência entre elas. Assim, conforme Zanta e Urbina (2008), o somatório das três dimensões de competências suporta a função principal da organização (operações, serviços, desenvolvimento de produto ou comercialização).

Apesar desta inter-relação, vale lembrar que estas competências passam por transformações ao longo do tempo, uma vez que o contexto no qual se inserem o indivíduo e a organização se transforma, em meio às velozes e frequentes mudanças do mundo contemporâneo (ZANTA; URBINA, 2008; AYRES, 2013). Por isso, a organização tem um papel relevante no desenvolvimento das competências por ela requeridas, já que permite unir a competência individual à coletiva, possibilitando a troca de conhecimentos e experiências e, assim, o desenvolvimento das competências organizacionais.

Após esclarecer o conceito e tipologias de competência, observa-se que as instituições têm agora o desafio de gerenciar as competências nos diferentes níveis organizacionais, para as quais a GPC surge como modelo alternativo, objetivando instrumentalizar as organizações a gerenciá-las, em prol do alcance de seus objetivos.

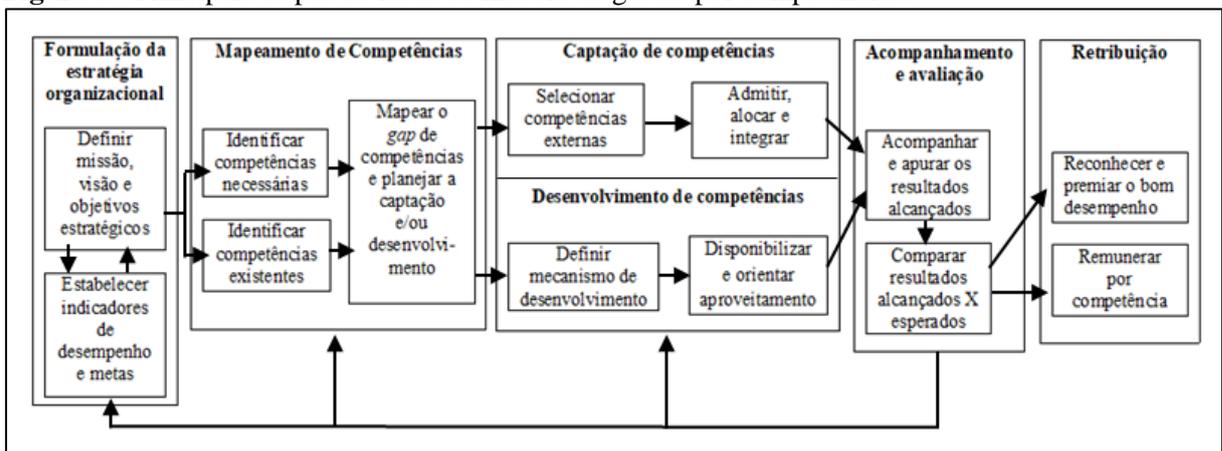
Apesar de a literatura sobre a temática utilizar expressões como “gestão de competências” e “gestão baseada em competências”, este estudo optou por utilizar o termo “gestão por competências (GPC)”, pelo fato da partícula “por” indicar finalidade, propósito, destino, desejo, seguindo o pensamento de Brandão (2012, p. 8), no qual o “esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências”. Dessa forma, este autor conceitua GPC como o modelo que usa o conceito de competência para orientar processos organizacionais, em especial, aqueles relacionados à gestão de pessoas. Este

modelo vale-se de diversas estratégias e instrumentos, tendo como propósito identificar, desenvolver e mobilizar as competências requeridas à consecução dos objetivos organizacionais.

Tendo como pressuposto que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior das pessoas e organizações, a GPC se propõe “a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 179). Em concordância com esta abordagem, Freitas e Brandão (2005, p. 1) acrescentam que o modelo busca “integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando a desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais”.

Analisando os pressupostos e aplicação da gestão baseada em competências, a figura 3 resume graficamente as principais etapas deste modelo gerencial. Ressalta-se aqui, que este diagrama não pretende exaurir as atividades relativas à GPC, mas expor o funcionamento deste modelo, uma vez que este é um processo contínuo e que as necessidades individuais, coletivas e organizacionais estão em constante mudança, o que exige revisões e avaliações permanentes.

**Figura 3** - Principais etapas ou fases do modelo de gestão por competências.



Fonte: adaptado pela autora, 2017 a partir de Brandão e Bahry (2005, p. 181).

De acordo com Brandão e Bahry (2005, p. 181), a GPC “trata-se de um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos”. Segundo Brandão (2012), estes elementos descrevem o propósito principal da organização, ou seja, o que ela pretende ser no futuro e os desígnios que pretende alcançar em um determinado

período. Com base nos elementos estratégicos da organização, ainda com Brandão (2012), podem-se estabelecer indicadores de desempenho e metas que indicarão as competências necessárias à concretização do que é esperado da instituição. Após a formulação da estratégia organizacional, torna-se possível realizar o diagnóstico ou mapeamento de competências, que constitui a segunda etapa do processo.

O mapeamento objetiva, fundamentalmente, identificar os *gaps* ou lacunas de competências, ou seja, a discrepância entre competências existentes e as requeridas para o alcance dos objetivos institucionais, para então estabelecer um plano de ação para sanar as lacunas, por meio das capacitações (GARCIA, 2013; MATOS, 2014). Neste plano, decorrem ações organizacionais para captar e desenvolver competências identificadas como relevantes à organização. Vale ressaltar que para Brandão (2012), o diagnóstico de competências deve ser feito periodicamente e de forma precisa, uma vez que as etapas de captação, desenvolvimento e avaliação de competências poderão ser prejudicadas em caso de imprecisão.

Para Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2012), a captação é a seleção de competências externas que podem ser integradas ao ambiente organizacional. Esta integração pode ocorrer em dois níveis: **individual**, por meio de ações de recrutamento e seleção de pessoas, em que organização vai ao mercado identificar e contratar profissionais dotados de competências de que ela precisa; e **organizacional**, através de parcerias ou alianças estratégicas, em que a organização associa-se a outra para obter ou compartilhar competências organizacionais.

Além da captação, o modelo gerencial também traz o desenvolvimento de competências, o qual se refere ao incremento ou aprimoramento interno das competências disponíveis na organização, mediante processos internos de aprendizagem formais ou informais. Conforme Brandão (2012), ainda que compreendida como um processo psicossocial em que o indivíduo adquire os CHA, a aprendizagem decorre formalmente de ações estruturadas e planejadas, objetivando promover o desenvolvimento de competências. Já a aprendizagem informal, por outro lado, ocorre de forma não estruturada ou por iniciativa pessoal de quem visa desenvolver suas competências, com ou sem o apoio da organização.

Na sequência, outra etapa mencionada por Brandão e Bahry (2005) consiste no acompanhamento e avaliação, que pode ser compreendida como um mecanismo de *feedback*, à medida que os resultados almejados são identificados e comparados aos esperados. Nesta etapa, monitoram-se a execução dos planos operacionais e de gestão, bem como os indicadores de desempenho, buscando identificar e corrigir eventuais desvios. Além disso, avalia-se o desempenho das pessoas inseridas nas ações planejadas pela organização. Esta

avaliação é fundamental na GPC, uma vez que gera informações que subsidiam as etapas anteriores levam à revisão de outras etapas, tais como o mapeamento, a captação e desenvolvimento, dentro de um enfoque sistêmico (BRANDÃO, 2012).

Finalmente, na etapa de retribuição, a organização pode reconhecer premiar e remunerar diferentemente as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para o alcance dos resultados esperados, servindo de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Conforme descrição das etapas dispostas na figura 3, é possível perceber que o modelo por competências nos processos de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, capacitação, avaliação de desempenho e remuneração) vem reforçar, estimular, induzir e promover o desenvolvimento de competências. Para tanto, o gerenciamento das competências deve possibilitar que as práticas organizacionais sejam direcionadas a uma gestão efetiva e compatível com as estratégias organizacionais. Além de integrar instrumentos de gestão de pessoas, a GPC contribui para a implantação de estratégias, viabilizando a adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas (GARCIA, 2013).

Dentre as formas de gerenciar as pessoas, o modelo de competências se define como uma estratégia de obter e gerar conhecimento, surgindo como um dos principais instrumentos na gestão de pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, mediante a elaboração e gestão de processos de aprendizagem na organização.

Enfim, observa-se que a GPC possui diferentes contornos. Além de focar no desenvolvimento estratégico da gestão de pessoas, direciona seu foco à gestão de resultados ao tentar alinhar as competências individuais às estratégias institucionais, por meio de uma visão de futuro traduzida em ações das pessoas (GARCIA, 2013). Tal abordagem pode remeter a uma visão negativa do modelo, uma vez que coloca o indivíduo a serviço dos objetivos organizacionais, ficando os objetivos individuais em segundo plano. Porém, ao proporcionar agregação de valor social ao sujeito, na visão do autor, a GPC tenta reconciliar os interesses individuais e organizacionais, à medida que busca alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, propõe recompensar o indivíduo por seus esforços e desempenho. Vale ressaltar que a estrutura do modelo em questão é definida conforme o perfil, objetivos e especificidades de cada organização (MATOS, 2014).

Nesta perspectiva, observa-se que a administração pública tem buscado adotar este modelo gerencial, com o intuito de fornecer à sociedade uma gestão mais eficaz e eficiente (CARVALHO *et al.*, 2009). Face ao exposto, a seção seguinte apresenta o conceito, tipologia e o modelo de gestão de pessoas por competências na administração pública brasileira.

### 2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL

Ao considerar a necessidade de promover o aumento da qualidade e eficiência dos serviços oferecidos, reorientar os instrumentos de gestão para resultados e tentar fortalecer a imagem do setor público junto à sociedade, a administração pública passou a sofrer mudanças significativas, pela adoção de novos processos de gestão e de organização do trabalho, visando à redução das diferenças entre os serviços públicos e privados (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014). Diante disso, o governo federal instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), considerada como uma proposta inovadora de gestão de pessoas, na tentativa de romper com os modelos tradicionais da administração pública e estender a importância da competência para todas as organizações públicas.

A PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707/06 e regulamentada pela Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão introduz uma nova fase no âmbito das organizações públicas federais diretas, autárquicas e fundacionais, por meio da institucionalização da GPC como novo modelo referencial a ser adotado no funcionalismo público federal (AYRES, 2012; LEME, 2011 e LIMA e CAVALCANTE, 2015).

Essa política, objetivando a melhoria da qualidade dos serviços públicos, estabelece como pressupostos: o desenvolvimento permanente do servidor com valorização de diversas formas de aprendizagem; foco na melhoria da eficiência e da eficácia do setor público; adequação das competências requeridas aos objetivos institucionais; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a, Art. 1º, incisos I ao V). Estes pressupostos destacam “as vias para a consolidação de uma administração pública gerencial com enfoque para a GPC” (OLIVEIRA, 2015, p. 36).

Sobre este novo modelo gerencial, observa-se que o inciso II do Art. 2º do referido Decreto o conceituou com foco na capacitação, orientada para o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho dos servidores, almejando o alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006a). Ao focar na capacitação, a lei enfatiza a valorização da gestão de pessoas, quando discorre sobre a promoção, incentivo, estímulo, apoio e acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais (Inciso I a VI do Art. 3º, BRASIL, 2006a).

Somado ao enfoque do desenvolvimento organizacional, por meio do desenvolvimento individual, a política também incentiva a capacitação das pessoas que exercem cargos de

direção e assessoramento superiores. Sobre o destaque a este público específico, Silva e Mello (2013) afirmam que este novo instrumento de gestão tem o gestor como principal agente de mudança, uma vez que cabe a este profissional revisar, agilizar e otimizar os processos; buscar estratégias de redimensionamento, alocação, capacitação e valorização do servidor público, entre outras ações necessárias à eficácia no setor público.

Segundo Ayres e Silva (2013, p. 4), tal conceito de GPC trazido pela legislação requer uma reflexão, tendo em vista que a competência vinculada exclusivamente ao “conceito de qualificação, definida pelos requisitos associados à função ou ao cargo, não atende às demandas de uma organização mutável, em um mundo globalizado”. Por esta razão, os autores qualificam o modelo como “extremamente reducionista”.

Além de reducionista, Lima e Cavalcante (2015, p. 64) reiteram Ayres (2015), ao afirmarem que a GPC é apresentada pela PNDP sob uma perspectiva instrumental. Neste viés, a ênfase no desenvolvimento das competências individuais, “desconsidera os aspectos sociais na constituição do modelo proposto e estimula a individualidade”.

Por outro lado, esta perspectiva contradiz a abordagem de Brandão (2005), pois, em sua visão, a competência deve ser ampliada para a perspectiva social, ou melhor, para o contexto coletivo e ambiente social, nos quais o indivíduo participa e coloca em prática suas competências, estendendo assim a responsabilidade do campo individual para o organizacional.

Todavia, apesar do modelo adotado pela PNDP focar especialmente na capacitação, observa-se uma amplitude da proposta, ao definir a capacitação como processo permanente e deliberado de aprendizagem (AYRES; SILVA, 2013). Trata-se de um conceito que vai além do tradicional treinamento da força de trabalho, visto que incentiva a organização a conhecer as competências que seus colaboradores já possuem e aquelas que são relevantes para constituírem as competências organizacionais (AYRES, 2015), responsabilizando as organizações públicas a “identificar tais competências, avaliá-las e validá-las, em consonância com os objetivos institucionais” (AYRES; SILVA, 2013, p. 4).

Ainda que o governo perceba a necessidade de adequação da gestão de pessoas ao enfoque das competências, definindo políticas de desenvolvimento de pessoal, Ayres e Silva (2013) apontam que há uma lacuna de conhecimento em relação a como incorporar à atuação cotidiana as propostas da PNDP. Para as autoras, na esfera pública, há um *gap* de conhecimento sobre a temática que precisa ser esclarecido, pois a legislação não menciona como e de que forma deve ser implantada a GPC, deixando uma lacuna entre a legalidade e a realidade vivenciada pelas organizações (OLIVEIRA, 2015a).

Portanto, percebe-se que este modelo está além do que preconiza a PNDP, uma vez que para Pires *et al.* (2005) vem sendo utilizado não apenas para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, coletivo e organizacional), as competências necessárias à concretização de seus objetivos, mas também para a (re)estruturação e inovação tanto da gestão de pessoas, como dos processos de gestão, em prol do aumento da qualidade dos serviços demandados pelo atual e exigente público social.

Por esta e outras razões expostas na seção seguinte, a exequibilidade do modelo encontra dificuldades, fato apontado em mesa redonda realizada em 2005, em que várias instituições públicas do Executivo Federal relatam suas experiências na aplicação do modelo. Entretanto, a lógica das competências se sobressai, mediante a nova percepção da atuação das pessoas nas organizações frente ao atual contexto, que se estende para o âmbito das instituições federais de ensino (IFE) (LIMA; CAVALCANTE, 2015). Esta extensão se firmou com a PNDP, porém já se aproximava, na prática, antes mesmo da instituição da política. A fim de se esclarecer como se dá a aproximação da gestão de pessoas à GPC nas IFE, é fundamental uma breve retrospectiva dos dispositivos legais que contribuíram nesse sentido, conforme figura a seguir.

**Figura 4** - Aproximação da gestão de pessoas à gestão por competências no âmbito das IFE, por meio dos dispositivos legais.



Fonte: elaborada pela autora, 2017, a partir de Oliveira (2015a, p. 37 a 41).

No contexto das IFE, a gestão de pessoas já se aproximava deste modelo, timidamente, desde 2004, através da Lei nº 10.861/04 que introduziu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) no Brasil. O SINAES, dentre as diversas obrigações ligadas à avaliação institucional, estabeleceu a sistematização de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que tem como objetivo esclarecer a missão e políticas de cada IFE, a exemplo de políticas de pessoal, carreiras dos servidores, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional (BRASIL, 2004).

Todavia, de acordo com Oliveira (2015a), associado a Silva e Costa (2015), foi com a Lei nº 11.091/05 que as práticas da gestão de pessoas tradicional se aproximaram da GPC,

conforme constatado no inciso II do Art. 3º e Art. 8º do PCCTAE, ao fazer menção à lógica das competências e estabelecer vinculação do desenvolvimento do servidor aos objetivos institucionais (BRASIL, 2005). A gestão contemporânea se efetivou por meio da reestruturação do novo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela citada Lei (OLIVEIRA, 2015a).

Esta Lei destaca que a gestão de cargos e desenvolvimento dos servidores deve observar a vinculação ao planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional; a garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e geral; e avaliação de desempenho funcional dos servidores, mediante critérios decorrentes das metas institucionais (BRASIL, 2005, Art. 3º, inciso V ao IX). Ademais, entre outros fatores pertinentes à capacitação dos TAE, esclarece que o desenvolvimento do servidor dar-se-á, exclusivamente, por progressão por capacitação e mérito profissional. Este pressuposto ressalta a interligação entre o PDI de cada IFE ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos (PDIPCCTAE), instituído pelo Decreto nº 5.825/06. E, nesta integração entre o PCCTAE e PDIPCCTAE, a Lei nº 11.091, antecipando-se à PNDP, abrange a existência das três dimensões da gestão de pessoas: dimensionamento de pessoas, capacitação e aperfeiçoamento e, avaliação de desempenho, direcionados aos TAE.

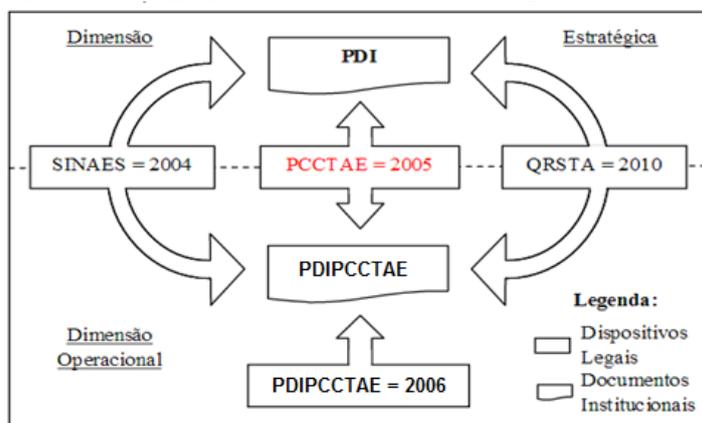
Os Decretos nº 5.824/06 e nº 5.825/06, segundo Oliveira (2015a), estão em estreita relação com a Lei nº 11.091/05, ao buscar normatizar o incentivo à qualificação e interligar o PDI diretamente ao PDIPCCTAE e indiretamente ao SINAES, ao mencionar a política de pessoal inclusa no PDI de cada IFE, conforme o Decreto nº 5.707/06, em seu esforço pela implantação da PNDP nos órgãos federais.

O primeiro Decreto normatiza procedimentos na concessão de incentivo à qualificação, para o qual apresenta percentuais, conforme as áreas de conhecimento dos cursos realizados pelos servidores e ambiente organizacional de atuação destes (BRASIL, 2006b). Já o segundo estabelece diretrizes para a elaboração do PDIPCCTAE, objetivando garantir os seguintes critérios: apropriação e aprimoramento do processo de trabalho dos técnicos, inserindo-os no planejamento institucional; reflexão acerca do desempenho dos TAE em relação aos objetivos institucionais; identificação de necessidade de pessoal; condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável o cumprimento dos objetivos institucionais, e conseqüentemente, a melhoria da qualidade dos serviços prestados (BRASIL, 2006c).

Complementando o conjunto legal apresentado, considerado fundamental na busca pela consolidação da gestão de pessoas por competências nas IFE (OLIVEIRA, 2015a), publicam-se a Lei nº 7.232/10, relacionada às universidades federais e a Lei nº 7.311/10, vinculada aos institutos federais de educação, ambas sobre o gerenciamento do Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QRSTA), com descrição dos quantitativos de cada instituição.

Segundo Oliveira (2011) e Oliveira (2015a), a primeira Lei, com a contribuição da segunda e outras legislações pertinentes às IFE, a exemplo das Leis nº 7.485/11 e nº 7.312/10, enunciou agilidade às ações relacionadas à reposição de servidores em cargos vagos, permitindo a tais instituições uma autonomia limitada na gestão de pessoas. O QRSTA permitiu avaliar e assegurar o alcance de necessidades futuras de servidores, definidas em metas e objetivos, conforme recomendado pelo SINAES, além de subsidiar o gerenciamento e planejamento de pessoal. Descritos os dispositivos aos quais as IFE estão sujeitas, seguindo o pensamento de Oliveira (2011), Oliveira (2015a) e Silva e Costa (2015) observa-se uma integração entre estes, que permite a operacionalização de uma dada estratégia, com base no PDI, conforme figura 5.

**Figura 5 -** Integração entre os dispositivos legais, responsáveis pela carreira dos TAE.



Fonte: adaptado pela autora, 2017, a partir de Oliveira (2011, p. 6).

A Lei nº 11.091/05, que trata do PCCTAE, é responsável por interligar o PDI ao PDIPCCTAE que, por sua vez, integra a estes o SINAES e QRSTA. Esta Lei, ao abordar as três dimensões da gestão de pessoas, promove o elo entre as dimensões estratégica (PDI) e operacional (PDIPCCTAE), integrando os SINAES e QRSTA, nos institutos federais de ensino (OLIVEIRA, 2015a).

Estas bases legais reforçam a preocupação do governo federal em oferecer condições para o desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas que possam subsidiar as IFE na

adequação ao novo contexto institucional. A medida objetiva otimizar os processos organizacionais e vincular as ações às estratégias institucionais (SILVA; COSTA, 2015). Esta preocupação com o desenvolvimento estratégico dos servidores é também ratificada nos Arts. 3º e 8º do Decreto nº 5.825/06, quando observa que, no conceito de desenvolvimento, existe um elo entre: as competências individuais e organizacionais, o desempenho e os objetivos institucionais, implicando uma lógica que vai do indivíduo à organização (BRASIL, 2006c; SILVA; COSTA, 2015). E, neste elo, a capacitação surge como instrumento estratégico a ser utilizado para contribuir para o desenvolvimento institucional e individual (BRASIL, 2006a; 2006b).

Pensando nisso, Oliveira (2015b) sugere um modelo estratégico semelhante ao *Balanced Scorecard* (BSC), alinhado a um sistema de capacitação baseado em competências (SGPC), exequível para as IFE. Este modelo contempla todas as áreas da gestão de pessoas, como forma de trabalhar amplamente a gestão estratégica de pessoas. Para isso, o citado sistema deve inserir e interagir, constantemente, com a gestão de pessoas, considerando os objetivos organizacionais e as perspectivas da comunidade interna e externa, bem como as normas legais e diretrizes das políticas públicas, favorecendo assim o alinhamento da gestão de pessoas à gestão estratégica por competências.

No entanto, no contexto das IFE, é fundamental que o PDI e PDIPCCTAE estejam delimitados e inseridos neste modelo, devendo o primeiro ter uma dimensão estratégica que efetive a sistematização plena do SGPC e, interligado ao segundo, uma dimensão operacional. Com isso, viabiliza-se uma gestão de pessoas estratégica articulada em competências (OLIVEIRA, 2015b).

Considerada a dimensão estratégica, o SGPC demanda que a instituição delimite um conjunto de diretrizes institucionais, a partir da análise do PDI e outros planos de gestão que balizem suas estratégias organizacionais. No estabelecimento das diretrizes que vão orientar a política de gestão de pessoas e subsidiar a delimitação do SGPC, têm-se como principais diretrizes, regulamentadas pela legislação, as mencionadas dimensões da gestão de pessoas (SILVA; COSTA, 2015). As diretrizes destas dimensões, além de embasar o citado sistema, subsidiarão a implantação de ações que contribuam para o desenvolvimento individual, alinhado às políticas institucionais.

Tomando como referência os dispositivos legais e bases teóricas que embasam o SGPC, bem como o contexto em que estão inseridas as IFE, observa-se que o modelo competências é dinâmico, complexo e desafiador.

Todavia, sabe-se que as dificuldades provenientes da legislação, compreendidas por

Oliveira (2015a) como políticas, sempre existirão em virtude de serem normatizadas pela Lei. Há ainda as dificuldades provenientes da realidade vivenciada, considerando que o contexto de atuação das IFE é dinâmico, multifacetado e influenciado pelo ambiente externo (sociedade). Nesse sentido, é preciso que as organizações busquem incorporá-las e alinhá-las às aproximações teóricas, pois, havendo o alinhamento entre legalidade e realidade é possível minimizar as dificuldades encontradas ou maximizar as aproximações teóricas da área à legislação vigente (OLIVEIRA, 2015a).

Com base em Silva e Mello (2013), Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) e Silva e Costa (2015), além de promover um ambiente organizacional mais dinâmico e comprometido com os anseios de seus colaboradores e da demanda social, a política possibilita que os servidores habilitem-se a desempenhar com êxito suas funções e a enfrentar os novos e velhos desafios da gestão pública. A política permite ainda as seguintes ações: agregar valor individual e social aos servidores e, econômico à organização; valorizar a gestão de pessoas; auxiliar os concursos públicos e a alocação e/ou realocação de pessoal; definir critérios para avaliação de servidores e, conseqüentemente, os serviços prestados pela instituição; subsidiar planos de carreiras e de desenvolvimento pessoal e profissional; (re)estruturar a remuneração; e outras iniciativas voltadas à melhoria da oferta dos serviços públicos.

Desta forma, em consonância com Ayres (2015), acredita-se que a implantação da GPC com foco na capacitação possa ser efetivada no contexto das IFE, ainda que sua implantação seja desafiadora, em virtude das particularidades estruturais e culturais encontradas nas organizações públicas.

Contudo, na visão de Brandão (2012), Ayres e Silva (2013), e Ayres (2015), é possível estabelecer uma estrutura de referência que balize a difusão da GPC e auxilie as organizações públicas na implantação de políticas de desenvolvimento profissional condizentes com a realidade e o contexto político, social e cultural. Desta forma, o próximo subcapítulo trará reflexões sobre a gestão da capacitação por competências nas IFE, e os desafios para sua implantação, execução de processos, bem como vivência e superação de dificuldades encontradas na adoção deste sistema.

## 2.4 GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NAS IFE

Antes de discorrer sobre a gestão da capacitação baseada em competências no âmbito das IFE, é necessário conceituar o termo “capacitação” que, para fins deste estudo, difere do

termo “treinamento”. Nesta linha, conforme Pacheco *et al.* (2009), o termo “capacitação” é uma nova linguagem, que se distingue do conceito de treinamento, por considerar este último vocábulo ultrapassado e insuficiente, já que o atual contexto requer das pessoas novos CHAs e valores. Entende-se por treinamento, “o ato ou efeito de habilitar, de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade” (PACHECO *et al.*, 2009, p. 22). Tal conceito tem como objetivo, modelar os comportamentos das pessoas e estimular sua mobilização psíquica e engajamento em valores e práticas desejados pela organização.

Sob uma perspectiva mais ampla, por abarcar todas as ações de treinamento, Ferreira e Abbad (2014, p.3) divergem das colocações de Pacheco *et al.* (2009), ao definirem o termo treinamento como “qualquer ação organizacional desenhada e executada com o objetivo de, intencionalmente, ampliar a aprendizagem” das pessoas. Numa perspectiva mais atual e abrangente, Lima e Cavalcante (2015) tratam capacitação mediante conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. De acordo com estes autores, apesar de existir situações que demandam a necessidade de TD&E, este se distingue da capacitação pelas suas necessidades estarem mais atreladas a lacunas ou ausência de CHA, enquanto que a capacitação está mais focada no alinhamento permanente entre as competências individuais e institucionais.

Apesar das divergências de terminologia, com base no Decreto nº 5.707/06, percebe-se que a capacitação segue uma perspectiva **inovadora e abrangente**, uma vez que transfere o foco do treinamento para o desenvolvimento de competências (CARBONE *et al.*, 2006), ou melhor, para os resultados ao invés de processos, conforme sugere a lógica das competências (LIMA; CAVALCANTE, 2015). **Inovadora**, ao considerar a evolução e os dispositivos legais da gestão de pessoas nas organizações públicas federais, apresentados na seção 2.1. E **abrangente**, ao ser compreendida como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006a).

Segundo Ayres (2012), ratificado por Ayres (2015), este novo conceito de capacitação com base em competências, proposto pela PNDP, carrega em si uma proposição de mudança de paradigma, que vai além da aplicação do tradicional treinamento da força de trabalho. Esta nova terminologia introduz a responsabilidade de identificar tais competências, avaliar e validá-las, em conformidade com os objetivos organizacionais (AYRES, 2015), concebendo, assim, as pessoas não mais como recurso humano, mas como valioso capital humano a

contribuir para o desenvolvimento institucional. Esta perspectiva incentiva a organização a analisar o contexto em que está inserida e, conseqüentemente, as demandas de competências requeridas por este contexto.

Por meio da Lei nº 11.091/05, no que diz respeito aos TAE, o PCCTAE dispõe sobre a “garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral”, inclusa a educação formal (BRASIL, 2005). Conforme ressaltado por Cavalcante e Ayres (2015), deve-se enfatizar que no contexto prático das IFE, os termos mais usados são “capacitação” e “qualificação”, os quais são compreendidos como distintos, conforme descrição do Art. 3º, do Decreto nº 5.825/06.

II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira (BRASIL, 2006b).

Ainda que haja distinções de vocábulos, estas e outras ações devem ser contempladas nos planos anuais de capacitação destinados aos TAE, as quais devem buscar o desenvolvimento pessoal e profissional, mediante identificação das competências necessárias ao desempenho das funções dos servidores, em consonância com os objetivos organizacionais (BRASIL, 2006d).

De acordo com Cavalcante e Ayres (2015) - considerando que a aprendizagem pode ser vista como um processo de adaptação da pessoa ao seu ambiente - é importante que a instituição busque alinhar as ações tanto à estratégia organizacional, como às necessidades humanas e funcionais de seus colaboradores. Vale considerar que estas capacitações podem não obter o resultado esperado, caso a organização não tenha este novo olhar para a gestão de pessoas (AYRES; SILVA, 2013; AYRES, 2015).

Ainda que seja muito comum às organizações determinarem o passo a passo das atividades de capacitação, por meio de cursos e eventos obrigatórios, fazendo-se necessário, em casos específicos, que o profissional participe ativamente da definição dessa trajetória de educação, visto que seu empenho e desempenho podem ser melhores e mais produtivos. Por isso, o envolvimento dos servidores nas ações se torna um diferencial e uma ferramenta de sucesso na gestão de pessoas baseada em competências.

Partindo deste pressuposto, as trilhas de aprendizagem são uma ótima alternativa para incorporar os objetivos individuais aos organizacionais, favorecendo, de forma estratégica, o

desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Para Freitas e Brandão (2005), as trilhas são utilizadas como estratégia para promover o desenvolvimento de competências, pois permitem que sejam contempladas as expectativas das organizações, assim como as necessidades, desempenhos e aspirações profissionais das pessoas. Nas trilhas, o indivíduo deve conceber o caminho que deseja percorrer, a partir de suas conveniências, necessidades, objetivos, preferências, ponto de partida e aquele que almeja chegar (AYRES, 2015; FREITAS; BRANDÃO, 2005).

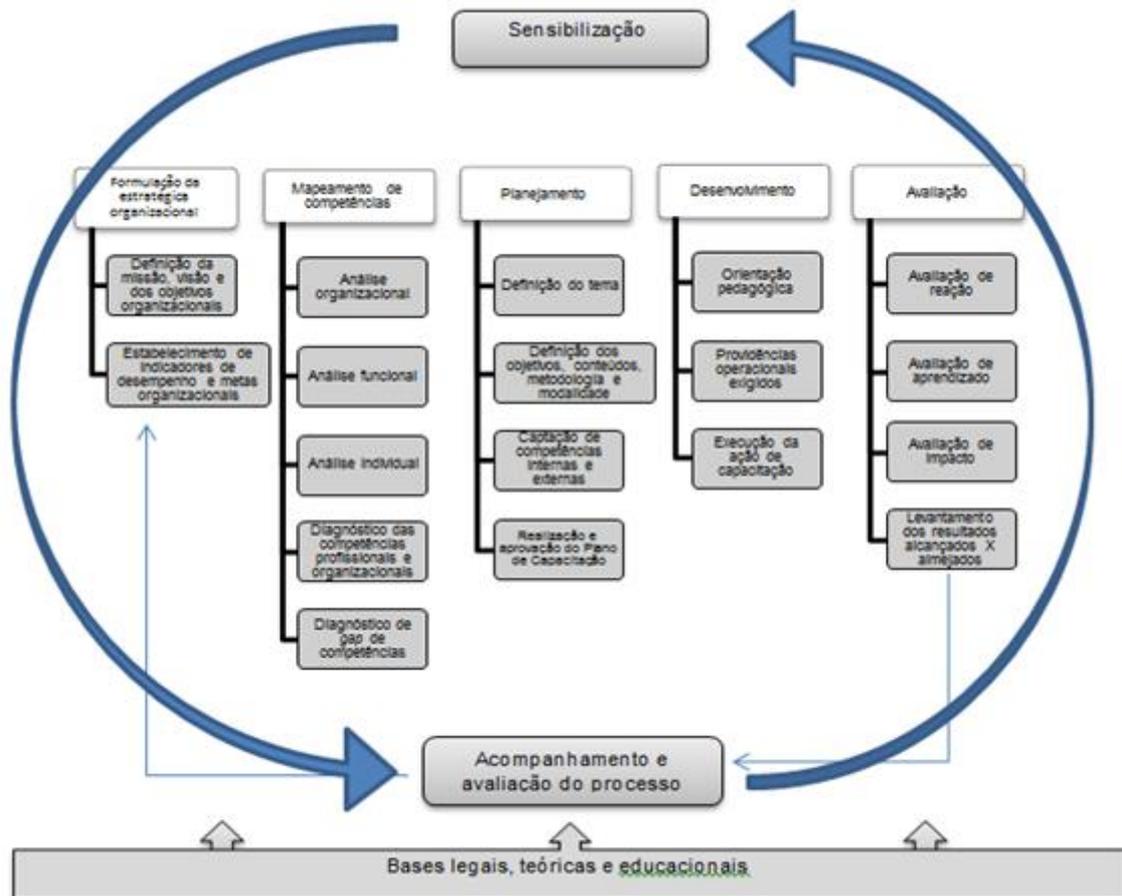
Outra vantagem das trilhas de aprendizagem, segundo Freitas e Brandão (2005), é que não são, necessariamente, vinculadas a cargos ou funções específicas, contribuindo assim para o desenvolvimento mais amplo do indivíduo. Tais particularidades tornam esta alternativa distinta das tradicionais grades de treinamento, em razão da riqueza, variedade e flexibilidade dos recursos educacionais disponíveis. Todavia, para adotar-se esta proposta, o sistema de capacitação deve prover ações que atendam às necessidades apontadas por um diagnóstico, a fim de haver um processo compartilhado de troca de informações, para posteriormente, o servidor planejar sua trilha de aprendizagem.

Diante disso, observa-se que a proposição de um Sistema de Gestão da Capacitação por Competências (SGPC) para as IFE, apesar de vista como uma ferramenta gerencial que permite planejar, promover, monitorar e avaliar ações de capacitação (BRASIL, 2006d), é mais amplo. Por este motivo, sua exequibilidade torna-se um desafio para as instituições, não apenas pela legislação não esclarecer como implementar e desenvolvê-lo, mas também por haver um *gap* de conhecimentos sobre a temática que precisa ser superado (AYRES; SILVA, 2013; AYRES, 2015).

No entanto, a proposta do SGPC trata-se de uma intervenção que deve ser levada em conta pelas IFE, não somente por estar balizado em bases teóricas, educacionais e legais, mas por se configurar em um sistema que promove de forma planejada, estratégica e contínua o desenvolvimento de competências individuais e profissionais em busca de contribuir para o cumprimento da missão e alcance dos objetivos organizacionais (AYRES, 2012).

Sob tal entendimento, é possível propor um sistema de capacitação por competências para as IFE, para além do que prevê a PNDP. A figura 6 apresenta uma proposta que descreve, graficamente, sua estrutura e etapas de execução. Ressalta-se que tais etapas não são estáticas, visto que cada organização tem suas particularidades e necessidades, o que pode levar a inclusão ou exclusão de algumas delas.

**Figura 6** - Etapas de um sistema de gestão da capacitação por competências.



Fonte: adaptado pela autora, 2017, a partir de Brandão e Bahry (2005, p. 181) e Ayres e Silva (2013, p.12).

Embasado em Ayres e Silva (2013, p. 5), o sistema fundamenta-se em três premissas: legais, educacionais e teóricas, consideradas “determinantes na delimitação e sustentação das dimensões do sistema como um todo”. As bases teóricas focam na aprendizagem experiencial e na competência em ação, pressupondo que o desenvolvimento profissional decorre do engajamento do sujeito em sua própria aprendizagem, devendo haver a integração do conhecimento estruturado e do experiencial, em prol da construção do desenvolvimento profissional (PIMENTEL, 2007). Já as educacionais, alicerçadas nos princípios da educação por competências, requerem um sujeito crítico, capaz de solucionar problemas, tomar decisões e intervir, frente a um leque diversificado de situações, gerando uma abordagem mais efetiva, assertiva e mobilizadora (AYRES; SILVA, 2013). E as legais fundamentam-se em leis, decretos, portarias, dentre outros aparatos legais, aos quais as IFE estão submetidas.

A proposta do SGPC configura-se como uma ação de intervenção planejada, em que é preciso delimitar parâmetros de entrada, processamento e saída de funcionários, os quais

devem estar inter-relacionados, retroalimentados e alinhados, estrategicamente, aos ambientes de atuação dos servidores, e conseqüentemente, da organização (AYRES; SILVA, 2013). Buscando compreender este sistema, conforme estudos de alguns autores, como Brandão (2005; 2012), Ayres e Silva (2013) e Teixeira Filho e Almeida (2014), segue breve explanação acerca de suas etapas.

Partindo da concepção de Silva e Mello (2013a) e Pacheco *et al* (2009), considera-se que este sistema requer a sensibilização de toda a comunidade interna, não apenas na fase inicial, mas em todas as etapas, em virtude desta implantação envolver várias ações no médio e longo prazos. A princípio, objetiva-se sensibilizar a alta administração e, posteriormente, os demais servidores acerca da relevância da proposta, visto que exige a participação, adesão e comprometimento de todos para ter sucesso.

Leme (2011, p. 58-59) complementa este enfoque ao afirmar que o envolvimento dos gestores é crucial, uma vez que sua "capacidade de estimular o comportamento organizacional cooperativo" é fundamental para o sucesso da proposta. Para o autor, este comprometimento é visto como patrocínio, pois considera que os gestores devem defender, facilitar e contribuir para implantação de um modelo. A sua influência política é de fundamental importância para que a implantação da proposta seja efetiva. Considerando que não há como fugir do confronto com a cultura, valores e crenças existentes na organização (LEME, 2011), confirma-se que tanto a sensibilização da equipe como a busca por comprometimento devem ser contínuas.

Após adesão da proposta, com o auxílio daqueles que fazem a organização, inicia-se a formulação da estratégia organizacional, por meio de ações que visam a garantir o alcance dos objetivos traçados. Nesta fase, define-se a missão, visão e objetivos organizacionais. Com base nestes pilares, o modelo estratégico estabelece os indicadores de desempenho e metas (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Estes dois últimos instrumentos subsidiarão a avaliação das ações a serem planejadas.

Para Teixeira Filho e Almeida (2014), a análise organizacional geralmente é feita por meio de pesquisa documental e, posteriormente, por coleta de dados com pessoas chaves, que detém maior conhecimento da organização. Feito isso, inicia-se o mapeamento, que representa uma das principais etapas do modelo baseado em competências.

De acordo com Brandão (2012), associado a Ayres e Silva (2013) e Ayres (2015), o mapeamento de competências visa a identificar o *gap* de competências, ou seja, a discrepância entre as competências organizacionais e individuais; identificar os processos, atividades, recursos físicos e tecnológicos utilizados, bem como as competências requeridas

no exercício dos cargos e/ou funções; e conhecer as pessoas que compõem a força de trabalho, desde o levantamento do capital humano até a definição das necessidades de capacitação.

Neste diagnóstico, a Lei nº 11.091/05 pode ajudar ao indicar a qualidade dos processos de trabalho e estabelecer as atribuições dos cargos (SILVA; COSTA, 2015). Além disso, de acordo com Ayres e Silva (2013) e Brandão (2012), a organização também pode usar métodos ou técnicas de pesquisa social que permitam identificar as competências relevantes para a estratégia e contexto institucional, a exemplo de: entrevista, grupo focal, questionário e observação. No entanto, Brandão (2012) enfatiza a necessidade de haver certo rigor metodológico, uma vez que falhas no mapeamento podem prejudicar o planejamento, desenvolvimento e avaliação do processo de capacitação.

Conforme Teixeira Filho e Almeida (2014), feita a análise organizacional, funcional e individual, conclui-se o mapeamento das competências organizacionais e profissionais, que subsidiará a realização do diagnóstico do *gap* de competências. Este possivelmente revelará as lacunas existentes entre as competências requeridas e as disponíveis na organização. Ressalta-se ainda, que o mapeamento deve ser realizado periodicamente, visto que, na ausência do desenvolvimento ou captação de competências, este o *gap* tende a crescer. Ademais, em razão do cenário a que está imersa a organização, novas competências podem ser exigidas, levando à obsolescência das competências existentes.

Este mapeamento servirá de base para o planejamento das capacitações que tem como referência a concretização da estratégia organizacional. Neste planejamento, há que considerar os recursos físicos e financeiros disponíveis, os temas, objetivos, conteúdos, metodologias, modalidade de ensino, público-alvo, entre outras variáveis exigidas no processo e objetivos desejados, tendo em vista que algumas podem interferir diretamente na eficácia das ações.

Após a construção do desenho instrucional de cada evento que remete a um possível programa de capacitação (AYRES, 2015), tem-se a necessidade de organizar a captação de competências internas e externas, para selecionar as competências relevantes à consecução dos objetivos organizacionais. Para Brandão (2012), recrutamento e seleção são macroprocessos de gestão de pessoas que tem como propósito atrair e selecionar o profissional mais apto ao contexto e às necessidades organizacionais.

Concomitantemente às captações interna e externa, com a estimativa dos investimentos necessários à execução das capacitações desejadas, pode-se iniciar a construção do programa de capacitação. Nesta fase, é recomendável que setores demandantes de

capacitação façam uma análise prévia, pois podem ocorrer mudanças intempestivas em legislações, sistemas eletrônicos e outras, tendo sempre como balizadores as reais necessidades e objetivos organizacionais. Concluída esta etapa, o programa deverá ser apresentado aos dirigentes, que têm o poder de decisão sobre a adequação do planejamento aos objetivos institucionais.

Aprovado e autorizado, o programa deve ser publicado para toda a comunidade, no intuito de apresentá-lo e levantar a demanda de interessados ou convocados em cada evento. A coordenação deverá analisar o perfil dos interessados e do instrutor, bem como o planejamento de cada evento (objetivos, conteúdos, metodologia, modalidades, avaliação outros fatores), para buscar adequar de forma mais precisa o evento aos objetivos almejados. Após este levantamento, sugere-se que haja uma orientação pedagógica aos instrutores ou instituições parceiras, pois cabe ao coordenador pedagógico, como articulador, orientar e preparar o professor para lidar com as necessidades da instituição, bem como a diversidade e especificidades do público-alvo (SOUZA in PLACCO e ALMEIDA, 2010).

Realizados tais alinhamentos pedagógicos e estratégicos, seguem as providências operacionais, exigidas pelas ações planejadas, a exemplo de: definição de datas e locais, divulgação das capacitações, organização de materiais e recursos didáticos e outras ações requeridas. Em paralelo à execução do programa, começa-se a avaliação, pela aplicação dos instrumentos de mensuração dos resultados esperados e alcançados e, conseqüentemente, de aperfeiçoamento dos programas (PACHECO *et al.*, 2009). Vale destacar que a avaliação, por ser de complexa elaboração, depende do estabelecimento de padrões, indicadores, análise de expectativas e acompanhamento (AYRES, 2011), não se excluindo, é claro, as condições de implantação do programa.

Com base em Kirkpatrick (1975), Ayres e Silva (2013) e Ayres (2015), a mensuração dos resultados pode ser realizada por três modalidades de avaliação, são elas: reação, aprendizagem e impacto. A primeira, feita logo após o término do evento, tem como propósito medir a satisfação dos participantes em relação a tais dimensões: motivação, interesse, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural e expectativas dos participantes (PACHECO *et al.*, 2009). A segunda, denominada por Ayres (2015) de avaliação de competências, busca aferir se houve a aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e mudança atitudinal/comportamental. E a última, tende a comparar os resultados apurados em um determinado período e os subsequentes ao evento, objetivando diagnosticar e mensurar os resultados da capacitação realizada pelo servidor.

Feitas as avaliações, com base nos resultados e informações geradas, comparam-se os resultados almejados e alcançados. Para tanto, é preciso uma análise e cruzamento de dados, objetivando avaliar se as ações executadas foram eficazes na captação ou desenvolvimento das competências desejadas.

Os dados coletados pelas avaliações subsidiam o acompanhamento e avaliação do processo. Para Brandão (2012), esta fase é essencial, por ser um mecanismo de *feedback*, em que os resultados alcançados são comparados aos esperados. Há aqui o monitoramento da execução das ações e dos indicadores de desempenho, visando a identificar, evitar e corrigir possíveis desvios. Para tanto, em razão de o modelo requerer variadas etapas, faz-se preciso que este acompanhamento e avaliação sejam constantes, pois, além de retroalimentar o processo, são instrumentos de autoavaliação que geram informações capazes de auxiliar todo o processo, inclusive, programas futuros.

Expostas as etapas de um sistema de capacitação baseado em competências, conforme figura 6, observa-se que entre as etapas existe uma relação de interdependência e complementação, tendo em vista que o modelo é ininterrupto e deve ser visto como um processo circular. Portanto, infere-se que é possível uma proposição que sirva de referência e possa contribuir para a melhoria da gestão de pessoas, e conseqüentemente, dos serviços prestados à sociedade, como preconiza a PNDP, capaz de operar continuamente.

No entanto, por ser um modelo compreendido como complexo, alguns autores apontam dificuldades que o tornam desafiador no âmbito das IFE, não apenas quanto à lacuna de conhecimentos sobre a temática, mas sobretudo pela lacuna entre legalidade e realidade das instituições públicas, conforme ratificado por Oliveira e Silva (2011) e Oliveira (2015a). Acredita-se que esta última lacuna seja o principal desafio das organizações públicas, pois se busca transformar a legalidade em realidade, mediante as limitações existentes.

Explanado o conceito de capacitação, a gestão da capacitação por competências e a proposição de um modelo no âmbito das IFE, a seção posterior aborda as dificuldades dos órgãos públicos no tocante à utilização de um modelo baseado em competências.

## 2.5 DIFICULDADES NO MODELO POR COMPETÊNCIAS

Conforme Oliveira (2015a), as dificuldades legais vão desde a aplicação dos dispositivos legais inerentes as IFE até a prática vivenciada no contexto profissional, nas quais predominam críticas provenientes do descolamento da legislação em relação à

realidade, por considerarem que muitas vezes são de natureza política e sem efetividade ao contexto.

Apesar de a legislação ter um caráter transversal, esta desarticulação entre legislação e novas práticas dos subsistemas de gestão de recursos humanos faz com que a primeira não consiga abarcar a totalidade desta prática, devido ao seu caráter reducionista e resistências dos envolvidos, considerando que o contexto das IFE é dinâmico, multifacetado e recebe influências de diversos dispositivos legais (OLIVEIRA, 2015a; CARVALHO *et al*, 2009). Especificando tal concepção, Giudice (2012), Silva e Mello (2013), Ayres (2015) e Lima e Cavalcante (2015) sinalizam a presença do *gap* na legislação acerca da gestão de pessoas por competências, mais precisamente, na sua implementação.

Ainda no que concerne ao *gap* legal, tomando por base o conceito de gestão de pessoas por competências e seus subsistemas, Oliveira (2015a) e Giudice (2012) destacam como dificuldades do modelo em questão:

- noção de GPC reducionista, com foco exclusivamente para a capacitação, deixando de lado o recrutamento/seleção e avaliação de desempenho;
- convivência desconexa entre cargos e ambientes organizacionais com o contexto das IFE;
- ingresso em cargos por meio de concurso público, que mede apenas conhecimentos expressos em provas ou provas e títulos e, desconsiderando componentes formadores da competência humana (habilidades e atitudes);
- perspectiva de aumento na remuneração de servidores atrelado, principalmente, às ações de capacitação, desconsiderando a importância da remuneração em outros subsistemas de RH;
- normatização ineficiente ou insuficiente em relação aos subsistemas de treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, planos de carreiras, entre outras situações.

No tocante ao último aspecto, Giudice (2012) aponta ainda que, embora seja necessária a existência de atos legais normatizando situações específicas, o que se observa é a ausência de aplicabilidade, por diversas razões, dentre elas a falta de preparo dos gestores, o corporativismo e a influência política. Quanto à implementação, com base em produções científicas de estudiosos da área, apresentados no quadro 1, buscou-se identificar as principais dificuldades operacionais no contexto da esfera pública. As informações são embasadas em experiências de instituições públicas que iniciaram o processo de implantação deste modelo. Apesar de estas pesquisas terem sido realizadas em organizações públicas em geral, acredita-

se que podem ser extensivas às IFE, pois apesar das realidades distintas, há semelhanças quanto ao modelo.

**Quadro 1** - Principais dificuldades na implantação da gestão da capacitação por competências.

<b>Dificuldades</b>	<b>Autor/Ano</b>
Esclarecimento sobre o conceito competência e modelo de GPC	Pires <i>et al.</i> (2005), Gramigna (2007)
Operacionalização do modelo	Pires <i>et al.</i> (2005), Gramigna (2007), Giudice (2012) e Silva e Mello (2013)
Cultura organizacional	Pires <i>et al.</i> (2005), Gramigna (2007), Giudice (2012) e Silva e Mello (2013)
Envolvimento de todos os níveis da organização	Gramigna (2007) e Silva e Mello (2013)
Comunicação interna	Pires <i>et al.</i> (2005), Gramigna (2007) e Silva e Mello (2013)

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Enquanto Gramigna (2007) apresenta quatro categoriais de dificuldades, compreendidas como problemas de venda, patrocínio, técnicos e de planejamento, Giudice (2012) as sintetiza em três: legislação, cultura organizacional e estabilidade. Mas, em razão da relevância dos temas como barreiras à implementação do modelo, esta pesquisa considerou cinco grupos, a serem analisados, separadamente. A partir do quadro 1, observa-se que muitas dificuldades são comuns, inclusive as relativas à legislação, sendo as mais relevantes as relativas à operacionalização da GPC e à cultura organizacional.

Sobre o primeiro grupo, Pires *et al.* (2005) e Gramigna (2007) realçam a falta de esclarecimento acerca do conceito de competência e do modelo de GPC. Apesar de serem temas discutidos no meio acadêmico e em muitas instituições privadas, falta clareza sobre eles nas instituições públicas. Para Pires *et al.* (2005) e Gramigna (2007), tais dificuldades remetem ao surgimento de problemas recorrentes, como a falta de articulação entre a política e as práticas organizacionais; as formas de avaliação das competências e de reconhecimento individual e organizacional; as dificuldades operacionais e metodológicas para mapear as competências de forma em geral; o desconhecimento dos benefícios provenientes da abordagem das competências, dentre outras informações relevantes na operacionalização.

Somam-se a tais dificuldades a operacionalização da GPC e a cultura organizacional, fatores destacados por Silva e Mello (2013), Pires *et al.* (2005) e Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), por terem alta incidência de dificuldades na implantação do modelo. O primeiro pode ser visto como um dos principais dificultadores da implantação do citado modelo, em virtude do *gap* na legislação, da complexidade e das diversas etapas exigidas.

Para Silva e Mello (2013), Pires *et al.* (2005) e Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), no

grupo das dificuldades de aplicação e desenvolvimento na esfera pública, encontram-se aquelas de cunho metodológico, referentes ao mapeamento de competências; a falta de incentivo à participação nos programas de treinamento; e a inexistência de um sistema de informações estruturado. Além destes fatores, Pires *et al.* (2005) e Gramigna (2007) sinalizam como variáveis com efeitos similares: ausência de diretrizes gerais para a implantação dos processos exigidos; falta de pessoal qualificado e de recursos tecnológicos de suporte ao modelo; descontinuidade de ações por ausência de previsão orçamentária; implantação de forma desordenada; falta de estratégias sistematizadas para gerir mudanças no projeto; inadaptação do modelo e instrumentos metodológicos às características das organizações; diagnóstico de competências isolado dos demais processos; e por fim, percepção das atividades de gestão de pessoas como competência exclusiva do setor de RH.

Em relação aos problemas ligados à cultura organizacional, Pires *et al.* (2005) e Gramigna (2007) salientam a presença do personalismo, patrimonialismo e clientelismo como atributos da formação cultural brasileira, como fatores ainda capazes de afetar a gestão das organizações, especialmente, as instituições da esfera pública.

Conforme Giudice (2012, p. 196), as instituições públicas, ainda imersas na mesma cultura brasileira e partilhando de traços comuns, “criam seu arranjo cultural próprio em função dos interesses e valores das pessoas que as compõem”. Esta combinação de fatores permeia as estruturas, processos e pessoas da organização, interferindo assim no desempenho institucional. Além destas variáveis, o autor ressalta o conflito entre o interesse aparente (buscado através do planejamento da instituição) e o interesse oculto (evidenciado nas intenções e ações implementadas), que tende a promover mudanças apenas aparentes para se manter no *status quo* vigente.

Complementando esta visão, Pires *et al.* (2005) destacam a resistência cultural, no que se refere à mudança e implementação de ações avaliativas. Mello e Silva (2013) afirmam ser a mudança cultural o desafio mais importante, pois acreditam que o sucesso da implantação do modelo pressupõe comprometimento e ação. Já Gramigna (2007), juntamente com Giudice (2012), colocam como fatores intervenientes da GPC a predominância de estilos gerenciais centralizadores e incompatíveis com sua filosofia, a presença de jogos de poder - em que equipes adotam posturas competitivas em relação aos pares - e, o costume das organizações agirem reativamente e sob pressão.

No que tange ao quarto grupo - a necessidade de envolvimento de todas as pessoas que fazem parte da organização - Gramigna (2007) e Silva e Mello (2013) destacam que a falta de apoio destas, desde a alta direção aos demais colaboradores, compromete a

efetividade do programa. O envolvimento das pessoas é condição necessária à implantação do modelo de competências, pois, segundo Dutra (2001), este pode dar legitimidade e credibilidade necessárias para o êxito do modelo.

Quanto ao último grupo - comunicação interna - Pires *et al.* (2005) identificam dificuldades em diversas organizações, em razão do quantitativo e da dispersão geográfica de funcionários, implicando na dificuldade de capacitação. Gramigna (2007) adiciona a postura centralizadora das lideranças, na qual, por diversas vezes, há resistências em compartilhar informações com outros gestores. Tais fatores enfatizam a necessidade de investir na comunicação interna como instrumento estratégico de gestão.

Além dos grupos elencados no quadro anterior, com base nas pesquisas feitas, foram apontadas outras dificuldades na implantação da GPC, tais como: o conservadorismo centralizado no processo de decisão; líderes sem a devida qualificação para os cargos; dificuldades de redimensionamento de pessoal; ausência de banco de talentos, acarretando no inadequado dimensionamento de pessoas; atualização tardia na legislação quanto às mudanças organizacionais, dificultando o curso de seus processos; estrutura de pessoal e de capacitação insuficientes para atender às demandas profissionais e sociais; alta rotatividade do quadro funcional; realocação, remoção e redistribuição de servidores, entre outros.

Diante das dificuldades apresentadas, há que se considerar que não existe apenas um modelo a ser seguido. Conforme referido anteriormente, existem várias abordagens e conceitos de competência, instrumentos e técnicas metodológicas para se implantar a GPC. Por isso, recomenda-se, conforme Souza (2004) e Pacheco *et al* (2006), que a organização esteja atenta na escolha e implantação do modelo, considerando as suas necessidades e realidade, para as quais a proposta deve se adequar, evitando assim uma mera replicação do modelo ou teoria selecionada e, conseqüentemente, situações com alto grau de frustração ou ceticismo. Como forma de comprovar que a adoção do modelo de competências ocorreu de forma exitosa, Mello e Silva (2013) citam a Universidade Federal do Tocantins (UFT), Petrobras, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Ministério da Fazenda.

Apresentada a construção teórica deste estudo, a próxima seção descreve o percurso metodológico sobre o qual o trabalho foi desenvolvido, buscando analisar a gestão da capacitação destinada aos TAE no IF Sertão, no processo de adoção do modelo de competências como eixo central da gestão de pessoas.

### 3. METODOLOGIA

Por ter um caminho a ser percorrido para abordar a realidade, a pesquisa tem um ponto de partida e enseja um ponto de chegada como condição à organização das ações, ainda que este ponto presuma que só será possível ter um resultado após percorrer um conjunto de técnicas, estratégias e reflexões que a possam validar e atribuir um caráter científico à sua realização. Esta relação fundamenta-se entre teoria e realidade empírica, base da produção do conhecimento científico.

Este capítulo dedica-se a delinear os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a tipologia adotada e perspectivas epistemológicas, como forma de evidenciar a realidade do caso em estudo, conforme os objetivos propostos. Além disso, descreve o universo, sujeitos e instrumentos da pesquisa, bem como os processos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A atividade investigatória requer um planejamento adequado, como a definição do problema a ser investigado, os objetivos, as técnicas de coleta e tratamento de dados, entre outros critérios para se chegar aos resultados pretendidos. Por isso, de acordo com Thiollent (1998), a metodologia se faz necessária para que o pesquisador possa se orientar no processo investigativo, nas decisões a serem tomadas e na seleção dos conceitos, hipóteses, técnicas e adequação dos dados.

Dessa forma, procurou-se responder o problema de pesquisa: **como o IF Sertão conduz a capacitação destinada aos técnicos administrativos, à luz da PNDP?** Assim, considerando que o objeto da pesquisa é a análise da condução das capacitações na perspectiva da GPC, optou-se, quanto à natureza, pela pesquisa qualitativa. O enfoque qualitativo é o mais coerente e adequado para o estudo em pauta, tendo em vista a necessidade de maior contextualização do ambiente, adequação de métodos e teorias.

Esta modalidade confere ainda profundidade e riqueza interpretativa aos dados, em razão da variedade de abordagens e de métodos, flexibilidade do pesquisador, além da percepção das pessoas e sua diversidade, como elemento fundamental nos processos de análise (FLICK, 2009). Este tipo de pesquisa investiga um fenômeno que dificilmente pode

ser quantificado, visto que busca responder questões muito particulares, específico de um determinado grupo, em um contexto singular.

Quanto à natureza dos objetivos, a investigação foi elaborada a partir da perspectiva descritiva, por apresentar um relato detalhado do objeto investigado, ilustrar a complexidade da situação e os aspectos nele envolvidos. Também, a pesquisa descritiva apresenta a estrutura e funcionamento do objeto em questão, bem como seu relacionamento com outros fenômenos, na tentativa de compreendê-lo integralmente.

Corroborando a assertiva de Stake (2008), a estratégia da pesquisa adotada classifica-se como estudo de caso, que se caracteriza pelo foco de atenção do pesquisador na busca por compreender um caso em particular, em sua idiossincrasia e complexidade. A motivação para esta escolha foi a possibilidade de realizar uma análise consistente sobre as capacitações destinadas aos TAE no IF Sertão, no período de 2011 a 2016. Sendo o objeto de investigação vinculado ao ambiente organizacional, o estudo de caso reforça a escolha do pesquisador, pois de acordo com Hartley (1995), esta modalidade permite uma investigação detalhada, objetivando uma análise do contexto e dos fatores envolvidos no fenômeno pesquisado.

Apesar de esta investigação estar centrada em um caso único, para Yin (2010) a análise de um fenômeno em particular pode configurar uma importante contribuição ao conhecimento e à construção teórica. Para o autor, este tipo de estudo pode ser generalizável a proposições teóricas e não a populações ou universos. Neste sentido, o pesquisador assume a responsabilidade de analisar a condução das capacitações no âmbito da instituição em foco, bem como obter enunciados científicos que possam contribuir para algum tipo de generalização.

Os instrumentos e técnicas utilizados para a coleta de dados foram delimitados de acordo com cada etapa do estudo. Como fontes primárias, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, questionários e observação participante e, como secundárias, a pesquisa bibliográfica e documental.

No que concerne às primárias, as entrevistas semiestruturadas constituíram-se como uma das fontes de evidência do estudo de caso. De acordo com Godoy (2006), a entrevista tem como objetivo entender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao objeto pesquisado. Este instrumento de coleta de dados possibilitou desenvolver uma ideia sobre a forma como os sujeitos interpretam ou agem aos aspectos relativos à capacitação no IF-Sertão. Para tanto, utilizou-se um roteiro flexível como linha mestra para as perguntas, a fim de que o entrevistado pudesse se expressar em termos pessoais e se sentisse confortável para relatar o que julgasse procedente. Considerando que a entrevista

é um relato verbal, sujeito a problemas de viés, recuperação de informações ou articulação imprecisa (YIN, 2010), utilizou-se um gravador de áudio e, realizando-se ainda anotações, mediante a autorização dos entrevistados. Após a gravação, foram feitas as transcrições pela pesquisadora.

Para os objetivos da investigação, utilizaram-se questionários com os técnicos administrativos. Este questionário, enviado via e-mail institucional, foi elaborado com questões abertas e fechadas. Na maioria das questões, foi utilizada a escala de medição, tendo como estrutura quatro níveis: variável, atributo, valor e relação. Para cada variável, o servidor deveria atribuir uma nota que mais se aproximasse do seu julgamento, conforme a qualificação descrita em cada número, contendo as seguintes opções: N/A - Não se aplica, 1-Pior, 2-Ruim, 3-Regular, 4-Bom e 5-Melhor.

Outra fonte de evidência deste estudo, complementar às fontes descritas anteriormente, foi a observação participante, em virtude de a pesquisadora atuar diretamente com a execução das capacitações. Por este motivo, esta técnica de coleta de dados tornou-se relevante para o propósito da pesquisa, uma vez que, embora o observador deva manter uma perspectiva de totalidade (Godoy, 2006), foi essencial que a pesquisadora mantivesse seus focos de interesse, evitando assim a coleta de informações irrelevantes e diminuindo o risco de deixar de lado dados importantes. Outra vantagem desta técnica foi a capacidade de captar a realidade do ponto de vista de alguém interno ao estudo de caso, sendo valiosa na produção de um retrato mais preciso do fenômeno em estudo (YIN, 2010).

Então, buscando alcançar evidências, a pesquisadora procurou ter acuidade na coleta e exame dos dados, para não ameaçar a credibilidade da pesquisa. Razão pela qual foi traçado um roteiro de observação, tendo o seu conteúdo realizado por meio de descrição do que ocorreu no campo, sendo uma parte reflexiva que inclui comentários pessoais, devendo em algumas ocasiões, serem validados pelas entrevistas. A observação participante percorreu todas as etapas deste trabalho, visto que a pesquisadora também constava como sujeito da pesquisa.

No que se refere às secundárias fontes, Ludwing (2012) afirma que a pesquisa bibliográfica é uma das formas de investigação mais utilizadas em todas as áreas de conhecimento, pois sua importância reside não apenas em estudar um determinado tema, mas representa um pré-requisito essencial à realização de uma pesquisa. Assim, seguindo as orientações do autor, a pesquisa bibliográfica demandou, primeiramente, que fossem feitas consultas a livros, revistas, artigos, dentre outras publicações relacionadas à GPC, treinamento e capacitação, a fim de pôr a pesquisadora em contato com diversas informações

científicas disponíveis sobre o tema investigado.

Já a pesquisa documental trouxe contribuições importantes, visto que sua utilização se deu para corroborar e ampliar evidências de outras fontes (YIN, 2010). Assim, esta coleta valeu-se de materiais internos e externos que foram analisados conforme os objetivos da pesquisa (GIL, 2008), foram eles: leis e decretos sobre desenvolvimento da gestão de pessoas, no contexto das IFE e documentos institucionais relacionados à capacitação destinada aos TAE do IF Sertão. Nos últimos, analisaram-se: planos de desenvolvimento institucional (PDIs), planos de capacitação dos servidores, relatórios internos das capacitações, manual de trilhas de aprendizagem, documentos administrativos (portarias, termos de execução descentralizada, editais internos, atas de reuniões) e mapeamento de competências, entre outros.

Descritos as técnicas e instrumentos de coleta da pesquisa, utilizou-se a análise documental e análise de conteúdo. A análise documental consistiu em verificar os documentos com a finalidade de complementar os dados extraídos das fontes primárias (observação participante, entrevista e questionário) e permitir compreender os fatos em determinados momentos. Quanto à segunda etapa, foi empregada a análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011), é uma técnica adequada ao domínio e aos objetivos requeridos. Para isso, o processo de análise dos dados foi realizado em três unidades e balizado em seis categorias analíticas, conforme descrito no quadro a seguir.

**Quadro 2** - Unidades e categorias de análise das técnicas de coleta de dados.

<b>Unidades de análise</b>	<b>Categorias Analíticas</b>
1. Caracterização da gestão por competência no IF Sertão PE	1. Gestão por competência na instituição 2. Legislação sobre gestão por competências 3. Gestão de pessoas x Gestão por competências
2. Avaliação das ações de capacitação por competências	1. Percepção da capacitação por competências 2. Resultados das capacitações
3. Dificuldades na implementação da capacitação por competências	1. Dificuldades da gestão da capacitação por competências

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Conforme disposição do quadro 2, vale ressaltar que as unidades de análise se referem aos objetivos específicos da pesquisa. Já a elaboração das categorias analíticas teve como base a pesquisa bibliográfica.

Explanadas a metodologia e os instrumentos metodológicos utilizados na presente pesquisa, o quadro 3 apresenta a síntese do delineamento deste estudo.

**Quadro 3** - Delineamento do estudo de caso.

Quanto aos objetivos	Quanto à abordagem	Quanto ao delineamento	Técnicas e coletas de dados	Técnica de tratamento de dados
Pesquisa descritiva	Pesquisa Qualitativa	Estudo de Caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa bibliográfica</li> <li>• Pesquisa documental</li> <li>• Observação participante</li> <li>• Entrevista semiestruturada</li> </ul>	Qualitativa: análise documental e análise de conteúdo de Bardin (2011)

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

As técnicas e tratamento dos dados são descritos após a delimitação do universo e sujeitos da pesquisa, a seguir apresentados.

### 3.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha do local do estudo foi proposital, em virtude de a pesquisadora ter como objetivo compreender o objeto sob investigação e por fazer parte do quadro de pessoal do IF Sertão-PE, atuando na área em questão. O IF Sertão, assim como é conhecido, nasceu da Escola Agrotécnica Federal Dom Malan, em 1999, e posteriormente, foi denominado de Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina (Cefet Petrolina), em Pernambuco. Com a modificação que a Lei nº 11.892 (de 29 de dezembro de 2008) provocou nos antigos Cefets, passou a ser nominado como IF Sertão-PE.

Atualmente, a instituição tem sede em Petrolina, com uma Reitoria e duas unidades de ensino (Campus Petrolina e Campus Petrolina Zona Rural), além de possuir outros cinco *campi* nas cidades de Floresta, Ouricuri, Salgueiro, Santa Maria da Boa Vista e Serra Talhada e três centros de referências em Afrânio, Petrolândia e Sertânia, totalizando uma unidade administrativa e dez acadêmicas. O IF Sertão oferece cursos técnicos, superiores, pós-graduação, educação a distância, cursos do Pronatec (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego) e cursos FIC (Formação Inicial Continuada) (IFSERTÃO, 2017). Distribuídos nas diversas cidades do sertão pernambucano, de acordo com o último relatório da DGP, de janeiro de 2017, o quadro efetivo de pessoal da instituição é composto 501 técnicos administrativos e 444 docentes, sem contar os profissionais terceirizados.

A aplicação da pesquisa ocorreu em toda a instituição, com exceção dos centros de referências, da seguinte maneira: na Reitoria foram realizadas a pesquisa documental e entrevistas, uma vez que esta unidade gerencia as capacitações destinadas aos TAE. Nas

demais unidades, aconteceram a aplicação de questionários, visando a avaliar as ações de capacitação ofertadas pela instituição, na percepção dos técnicos administrativos.

Destaca-se que a estrutura administrativa da Reitoria, comporta os seguintes setores: Gabinete do Reitor, Procuradoria, Ouvidoria, Controladoria Interna, Colégio de Dirigentes, Conselhos, Pró-Reitorias, Diretorias e a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), onde está lotada a Coordenação de Gestão do Conhecimento, responsável pela execução e acompanhamento dos programas de capacitação.

Além da pesquisadora, fazem parte do universo desta pesquisa oito (8) servidores, investidos em funções gratificadas na Reitoria, que atuaram, direta e indiretamente, com as capacitações no IF Sertão, entre os anos de 2011 a 2016. Foram eles: dois reitores, três pró-reitores de desenvolvimento institucional, dois diretores de gestão de pessoas e um diretor de planejamento. Somados a estes, visando a comparar a percepção dos servidores, contribuíram para este estudo com técnicos administrativos, que participaram das ações de aperfeiçoamento no período supracitado.

Com os gestores, foram feitas entrevistas semiestruturadas, individuais e presenciais, utilizando-se dois roteiros (Apêndices B e C), com questões abertas, contendo dezessete perguntas cada. Na tentativa de compreender o início do processo de implementação da GPC e as dificuldades encontradas, um roteiro foi direcionado ao servidor responsável pela implantação do modelo de capacitação. O segundo roteiro voltou-se aos demais gestores, buscando investigar tanto a implantação e as dificuldades do modelo, quanto o envolvimento e percepções dos dirigentes sobre o tema.

Em virtude de os entrevistados estarem lotados em unidades acadêmico-administrativas distintas, dentre os quais três não estavam presentes na instituição, as entrevistas ocorreram em diversos locais, conforme pedido e disponibilidade de cada participante. Para a abordagem a estes servidores, fez-se e um contato prévio para agendamento e posterior realização das entrevistas, nas quais foram apresentados o objetivo da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). No que tange aos entrevistados, sinaliza-se que apenas um, o implementador da GPC no IF Sertão, não mais pertence ao quadro de servidores da instituição.

Enquanto acontecia a coleta de dados por meio das entrevistas, com base nos relatórios da coordenação de Gestão do Conhecimento, foi feito o levantamento das ações de aperfeiçoamento realizadas, entre os anos de 2011 a 2016. Neste levantamento, foi possível identificar os técnicos administrativos que participaram destas capacitações, ou seja, 346, entre os quais 23 não são mais servidores do IF Sertão. A partir daí, foi disponibilizado o *link*,

por meio de e-mail institucional, para 323 TAE, obtendo-se uma amostra de 100 respondentes, ou seja, aproximadamente 31% do total de servidores ativos.

Na aplicação do questionário, utilizando as ferramentas do *Google Docs*, previamente, ficou esclarecido o objetivo da pesquisa e os técnicos foram solicitados a respondê-lo; este instrumento ficou disponível durante duas semanas, para utilização. Para tanto, a pesquisadora encaminhou três e-mails, a fim de coletar um número satisfatório de dados. Descritos o universo e sujeitos da pesquisa, na próxima seção serão apresentados os procedimentos e técnicas utilizados para tratamento dos dados.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA TRATAMENTO DE DADOS

Após a coleta de dados, através das técnicas utilizadas neste estudo, procurou-se detalhar a relação entre estas, os objetivos específicos e as técnicas de análise, conforme disposto no quadro 4.

**Quadro 4** - Detalhamento da relação entre os objetivos específicos e técnicas de coleta e análise de dados.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Técnicas de análise de dados</b>
Caracterizar a forma de condução das capacitações destinadas aos técnicos administrativos do IF Sertão;	Pesquisa documental Observação participante Entrevista	Análise documental Análise de conteúdo
Avaliar os programas de capacitação para os técnicos administrativos executados no IF Sertão, de 2011 a 2016, com base na visão dos gestores e dos técnicos administrativos;	Observação participante Entrevista Questionário	Análise de conteúdo Frequências simples para as questões fechadas dos questionários
Comparar as visões dos gestores e dos técnicos administrativos, no tocante às capacitações ofertadas;	Entrevista Questionário	Análise de conteúdo Frequências simples para as questões fechadas
Identificar as dificuldades percebidas pelo IF Sertão, no processo de implantação da gestão da capacitação por competências dos técnicos administrativos.	Observação participante Entrevista	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

No tratamento dos dados coletados nas entrevistas, foram feita análise descritiva para investigar as variáveis, bem como efetuada a análise de conteúdo. Na análise dos dados colhidos nos questionários, também foi utilizada a análise de conteúdo, porém com o auxílio do programa Microsoft Office Excel 2010, a fim de analisar e interpretar as informações, quantitativamente, por meio da percentagem, como medida de tendência central. Feito isso, os

dados obtidos foram organizados em quadros e gráficos, sendo alguns colocados de forma comparativa. Já os dados obtidos por meio de observação participante foram separados de acordo com as categorias analíticas, enquanto os dados documentais foram filtrados e organizados conforme objetivos pretendidos. Feito isso, os dados obtidos foram organizados em quadros e gráficos, sendo alguns colocados de forma comparativa.

Na sequência, foi realizada a triangulação dos dados advindos das diferentes técnicas de coleta de dados, sob a perspectiva do referencial teórico adotado, em prol de compreender o fenômeno pesquisado e relacioná-lo aos objetivos deste trabalho. Após conclusão desta fase, a análise dos dados possibilitou respostas ao problema da presente pesquisa, investigar e confirmar os pressupostos do estudo, bem como identificar aspectos relevantes que podem ser objeto de outras pesquisas.

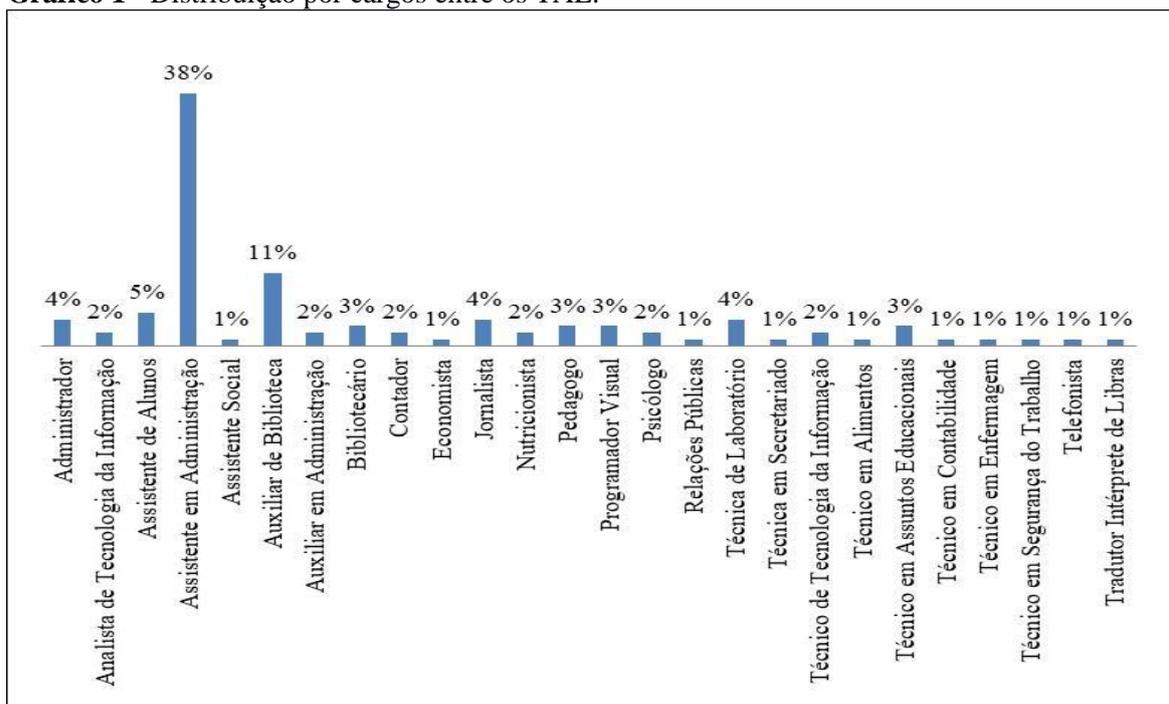
## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção discute os resultados da pesquisa de campo relacionados à gestão da capacitação à luz da GPC, suas características, condução e dificuldades na implantação deste modelo no IF Sertão-PE. A princípio apresenta-se o perfil dos sujeitos e, a partir daí, expõe-se a implantação do processo e a condução das capacitações na IFE pesquisada.

### 4.1 PERFIL DOS SUJEITOS

Para delinear o perfil dos sujeitos da pesquisa - representados por gestores e TAE - foram formuladas questões que os caracterizassem. No que se refere ao gênero, entre os TAE, participaram 56 mulheres e 44 homens da pesquisa; já os gestores foram constituídos de 3 mulheres e 5 homens. Ressalta-se que, nos cargos de direção, prenominou a categoria docente (8) em relação aos TAE (3). Quanto à ocupação dos cargos técnicos administrativos, o perfil profissional caracteriza-se majoritariamente pelo cargo de assistente em administração (38%), seguido do auxiliar de biblioteca (11%). Porém, entre as demais ocupações, houve diversidade na distribuição, confirmando a variedade de capacitações que a IFE deve oferecer em consonância com esta multiplicidade de cargos e funções, conforme o gráfico 1.

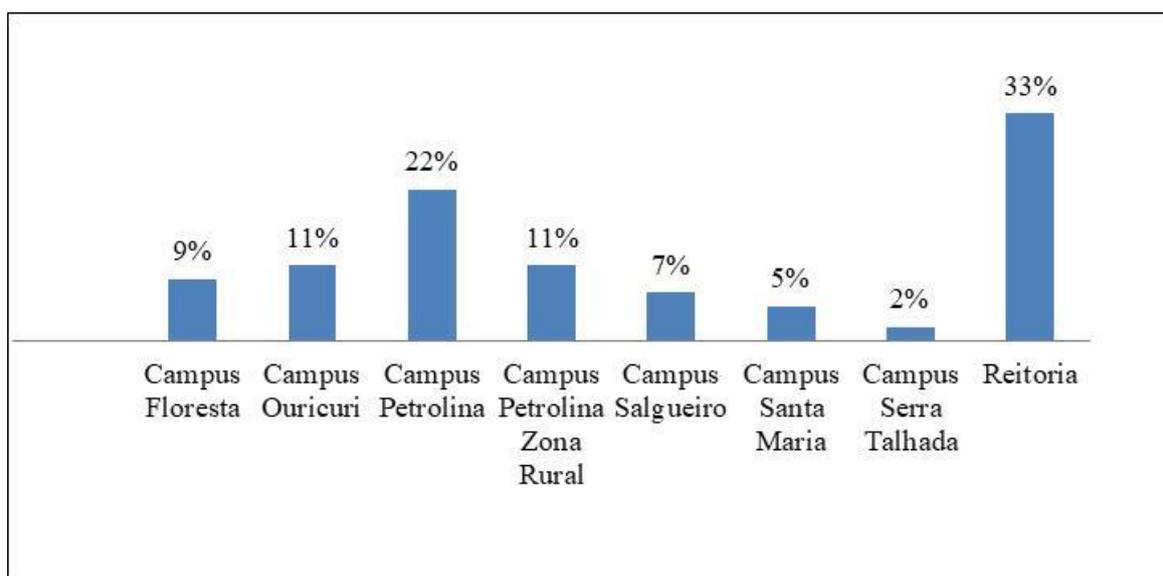
**Gráfico 1** - Distribuição por cargos entre os TAE.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No tocante à unidade de lotação, salienta-se que 5 (63%) dos gestores docentes estão temporariamente na Reitoria, porém são lotados nas unidades acadêmicas de Petrolina, Petrolina Zona Rural e Floresta. Já os 3 gestores TAE, que correspondem a 37% dos dirigentes, fazem parte do quadro de servidores permanente da Reitoria, embora apenas um não é mais servidor do IF Sertão. Quanto aos técnicos administrativos, estes estão distribuídos em 8 unidades da instituição, como demonstrado no gráfico 2.

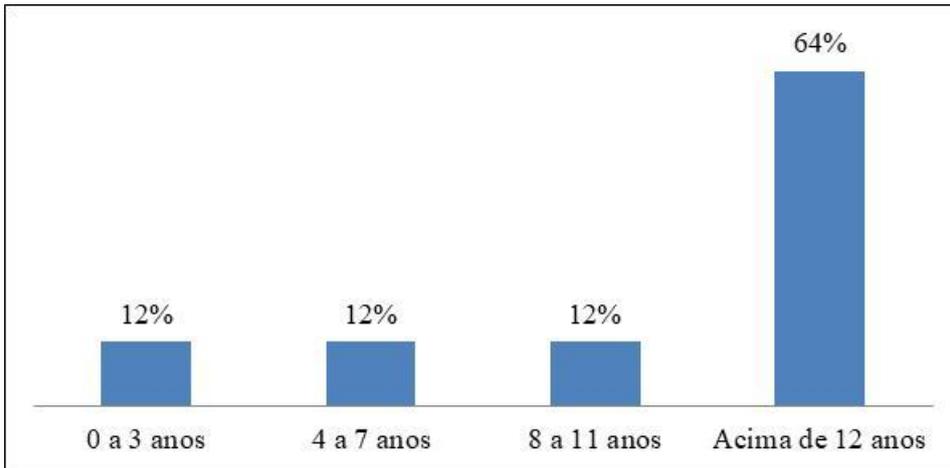
**Gráfico 2** - Distribuição dos TAE por unidade de lotação.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

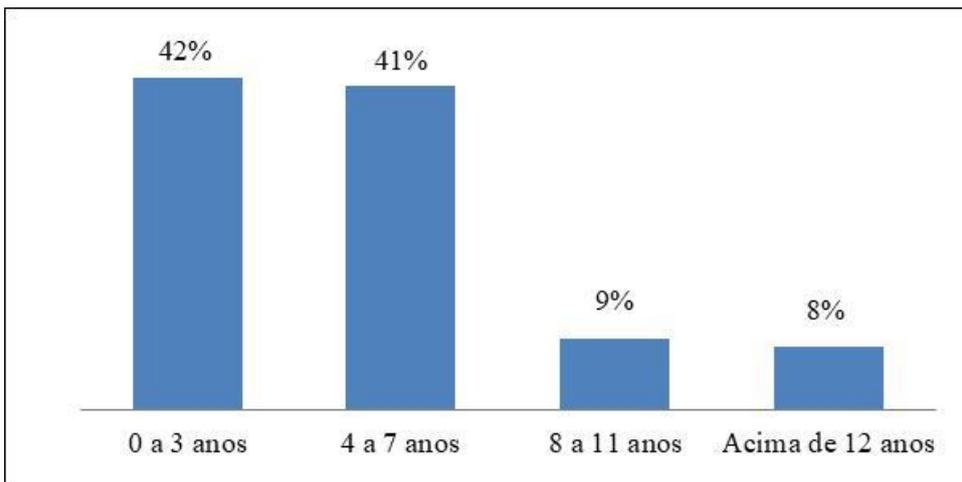
Percebe-se que entre os TAE, o maior número de respondentes (66%) pertence às unidades localizadas na cidade de Petrolina, ou seja, Reitoria (33%), Campus Petrolina (22%) e Campus Petrolina Zona Rural (11%), das quais, conforme observações participantes, este número corresponde aos servidores mais presentes nas capacitações, justamente por estas acontecerem, na sua grande maioria, na referida cidade.

Sobre o tempo de serviço na IFE, a maior parte dos gestores, aproximadamente 63% destes, tem mais de 12 anos, enquanto os outros, o equivalente a 37%, estão em tempos distintos, conforme gráfico 3. Já no que se refere ao tempo de exercício nos cargos de direção, observou-se que a maioria dos gestores tinha entre 3 a 12 anos, antes do processo eleitoral de 2015. Com a posse do novo reitor, em abril de 2016, os atuais dirigentes completaram um ano de exercício nos cargos.

**Gráfico 3** - Distribuição dos gestores por tempo de serviço.

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Enquanto isso, entre os TAE predominam servidores mais novos, ou seja, 83% possuem entre 0 a 7 anos, dos quais 42% têm entre 0 a 3 anos e 41% de 4 a 7 anos de exercício, ficando apenas 9% entre 8 a 11 anos e 8% acima de 12 anos, de acordo com o gráfico 4. Este quantitativo de técnicos recém-admitidos ocorre em virtude da expansão da rede federal de ensino, na qual houve a necessidade de contratação de novos servidores tanto para as novas unidades de ensino (Campus Santa Maria e Serra Talhada), como para a reestruturação da Reitoria e das demais unidades de ensino.

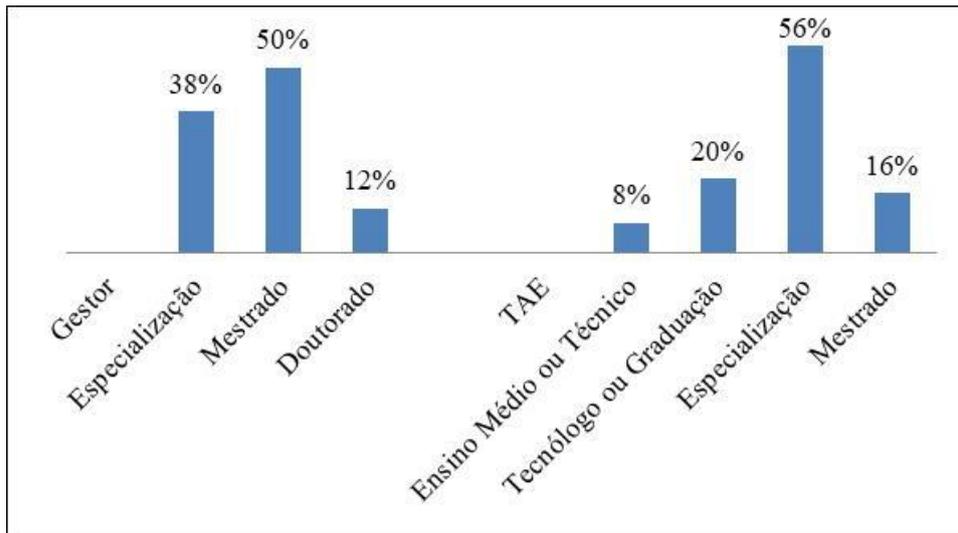
**Gráfico 4** - Distribuição dos TAE por tempo de serviço.

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No que tange ao maior nível de escolaridade dos participantes, percebe-se que 38% dos gestores possuem especialização, 50% mestrado e 12% doutorado. Entre os TAE, 8% têm

ensino médio e 92% formação superior, possuindo, estes últimos, especialização (56%) e mestrado (16%), conforme exposto no gráfico 5. O predomínio do nível superior entre os TAE pode também ser compreendido em virtude da ampliação dos cargos de nível E, nos últimos oito anos, fruto da expansão da rede federal de ensino, bem como do incentivo financeiro contido no PCCTAE.

**Gráfico 5** – Distribuição de gestores e TAE por nível de escolaridade.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

A respeito da formação dos dirigentes, conforme o quadro 5, é possível observar que as ciências se dividem entre exatas e humanas, em igualdade de proporção. Entre as exatas, há predominância das engenharias Civil (2) e Agrônômica (1) e Química (1), e entre as humanas uma diversidade de áreas do conhecimento, tais como: História (1), Serviço Social (1), Administração (1) e Tecnologia em Fundamentos Jurídicos (1). Quanto à qualificação, apesar da variedade de áreas, percebe-se o predomínio das ciências humanas sobre as exatas.

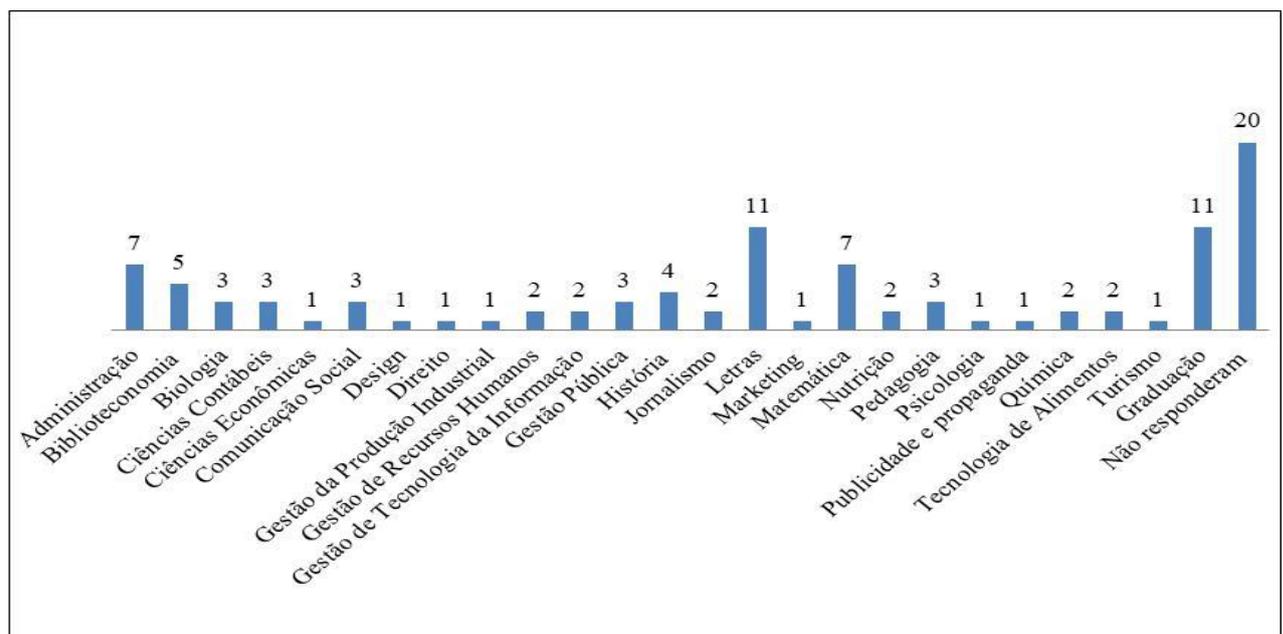
Tanto a formação como a qualificação podem desenvolver competências individuais relevantes para o exercício dos cargos. No entanto, ao analisar o quadro 5, presume-se que entre os dirigentes, apenas um possui competências individuais e específicas para o cargo de direção que exerce, através da formação e qualificação em Administração. Neste caso, o diretor de planejamento. Contudo, observa-se que, apesar de os demais não possuírem formação específica para o exercício do cargo, estes vêm buscando se qualificar em cursos de pós-graduações em áreas afins, tais como: especialização em Gestão Pública (2) e Gestão de Pessoas (1), mestrado em Gestão de Processos (1) e Administração (1).

**Quadro 5** - Formação e qualificação dos gestores.

Função	Formação	Qualificação
Reitor	Engenharia Civil	Especialização: Gestão Pública; Matemática Avançada; Mestrado: Ensino Superior
Reitor	Química	Mestrado e Doutorado: Química Orgânica
Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional	Engenharia Agrônômica	Especialização: Gestão Pública; Engenharia da Irrigação
	Engenharia Civil	Especialização e Mestrado: Engenharia da Computação
	Serviço Social	Mestrado: Gestão de Processos Institucionais
Diretor de Planejamento	Administração	Especialização e Mestrado: Administração
Diretor de Gestão de Pessoas	História	Especialização: História do Brasil Mestrado: Administração
Diretor de Gestão de Pessoas	Tecnologia em Fundamentos Jurídicos	Especialização: Gestão de Pessoas

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Quanto à formação em nível de graduação ou tecnólogo dos técnicos, percebe-se uma variedade de áreas nas formações (25), predominando as áreas de humanas e sociais com: Letras (11%), Administração (7%), História (4%), Pedagogia (3%), Comunicação Social (3%) e Gestão Pública (3%). Além destas, destacam-se as formações das áreas de informação e exatas, respectivamente: Biblioteconomia (7%), Ciências Contábeis (3%) e Matemática (7%). Ressalta-se que entre os técnicos, 69% especificaram a formação, 11% descreveram apenas ter graduação e 20% não quiseram detalhar a formação, conforme o gráfico 6.

**Gráfico 6** - Distribuição por área de formação dos TAE.

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

A variedade encontrada nos cursos de graduação/tecnológicos realizados pelos TAE ocorre também nas especializações (*Lato Sensu*), ao se identificar 42 tipologias, o que é justificado pela própria diversidade de cargos da referida categoria. Entre estas, novamente, observa-se o predomínio das ciências humanas: Gestão de pessoas (6), Gestão pública (5), Língua Portuguesa e Literatura (5) e Educação (4). Já nas *Stricto Sensu*, especificamente, mestrado, em um número reduzido de servidores (18), o equivalente a 18% dos respondentes TAE, destaca-se a área de Educação (7), que corresponde à atividade-fim da instituição pesquisada.

Diante do perfil dos servidores da instituição, percebe-se que o mesmo é multifacetado, talvez pela própria dimensão e diversidade de serviços ofertados pelo IF Sertão, para os quais é demandado um número considerável de servidores, cargos e, conseqüentemente, atribuições. Descrito o perfil dos participantes da pesquisa, a próxima seção vem analisar os dados no tocante à condução das capacitações na instituição.

## 4.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO IF SERTÃO-PE: UMA POSSÍVEL ANÁLISE

Antes de caracterizar a GPC na IFE pesquisada, com base nos dados coletados nos documentos institucionais e entrevistas, será apresentado o processo de implantação e, posteriormente, a condução das capacitações oferecidas na instituição.

### 4.2.1 Gestão por competência na instituição

A análise desta categoria contemplou a adoção do modelo de GPC no IF Sertão, os instrumentos e metodologias utilizados neste processo, os objetivos da sua implantação e suas principais conquistas, entre outros fatores relevantes para a caracterização das capacitações executadas na organização.

O interesse na implantação da GPC ocorreu após o dirigente máximo participar de uma capacitação na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) sobre GPC, na qual tomou conhecimento da PNDP, por meio do Decreto nº 5.707/06, reconhecendo a necessidade e importância de implantá-la. Conforme entrevistado B, a adoção da política no IF Sertão teve como objetivo

“a valorização do servidor, melhorar o clima organizacional, o desenvolvimento da instituição e dos serviços, acabar com a gerontocracia e aquela avaliação que não media nada, ou seja, avaliar por mérito. [...] focar também no desenvolvimento das pessoas [...]” (GESTOR B, 2017).

No entanto, ao questionar sobre os motivos que levaram a instituição a adotar o modelo de GPC, segundo relatos dos gestores C e D a seguir, a adoção partiu da obrigatoriedade em atender o citado marco legal.

“Acredito que foi uma questão mais impositiva do que da própria necessidade da instituição” (GESTOR B, 2017).

“Para atender o que preconiza o Decreto nº 5.707/2006 e por ser o sistema de gestão por competências um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal- PNDP” (GESTOR C, 2017).

Independente da obrigatoriedade legal ou necessidade institucional, percebe-se que, além de considerar alguns pressupostos previstos na PNDP, houve, ainda que tardio, o interesse em romper com tradicionais práticas de gestão, conforme ratificado por Teixeira Filho e Almeida (2014), Leme (2011) e Lima e Cavalcante (2015). Os autores ressaltam a importância da institucionalização da GPC como novo modelo referencial a ser adotado no serviço público, o que representa a introdução de uma nova fase na gestão das organizações públicas.

De acordo com relatos do gestor B, a necessidade de revisão dos processos de gestão do IF Sertão se deu em virtude de problemas ligados à cultura organizacional, entre os quais, a gerontocracia e as nomeações de pessoas sem as competências exigidas em determinados cargos ou funções. Tais fatores culturais confirmam os estudos de Giudice (2012) ao apontar que o corporativismo demonstra a existência destes gestores em diversas situações nas instituições públicas, comprometendo o processo de implantação da GPC, o que deverá ser visto nas seções posteriores.

Apesar deste contexto, acreditando na possibilidade de adoção do modelo foi criada a Diretoria de Planejamento (DIPLAN), em 2010, setor responsável pelo planejamento institucional e implantação da política. Esta diretoria era composta por duas coordenações: Gestão do Conhecimento e Planejamento de Compras e Aquisições. Embora a primeira coordenação estivesse voltada diretamente para à GPC, ambas subsidiavam a instituição na adoção do modelo em foco.

Neste processo, ainda que as diretrizes do Decreto nº 5.707/06 sugerissem que a política de gestão de pessoas por competências deveria acontecer nas três dimensões, apenas a capacitação e aperfeiçoamento foram definidos como ponto de partida para iniciar a implantação da GPC no IF Sertão. Quanto às dimensões de seleção/recrutamento e avaliação de desempenho, de acordo com documentos institucionais, estas etapas foram inclusas posteriormente, apesar de o projeto objetivar a implantação do citado modelo nas três dimensões. Assim, tais dimensões permaneceram sob a responsabilidade da Diretoria de

Gestão de Pessoas (DGP). De acordo com o gestor A, optou-se pela capacitação, por considerar que seria a dimensão mais viável e necessária à instituição, naquele momento, pois

“dimensionamento não tinha clima, porque não tínhamos o regimento, não tínhamos planejamento estratégico, não tínhamos noções dos setores que foram criados. A avaliação de desempenho era outro setor que fazia. A confusão estava muito grande” (GESTOR A, 2017).

Diante da existência de duas diretorias distintas (DIPLAN e DGP) e separação das dimensões, (capacitação x dimensionamento de pessoas e avaliação de desempenho), observa-se divergência na adoção de tal política. Ao estabelecer a vinculação entre competências, desempenho e objetivos organizacionais em consonância com Silva e Costa (2015), o conceito de desenvolvimento preconizado pelo Decreto nº 5.825/06 deixa claro que a lógica das competências remete à integração entre as referidas dimensões, que por sua vez, devem orientar a política de gestão de pessoas e subsidiar a delimitação do sistema de GPC. E conforme observações participantes, esta integração entre as dimensões não acontecia, revelando assim um problema na implantação do modelo.

Neste processo de adoção da GPC, com base no plano de capacitação 2011-2012 e entrevista com gestor A, a DIPLAN construiu um projeto que delineou um sistema de capacitação baseado em competências (SCBC), com o objetivo de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, através da promoção de ações de capacitação alinhadas à estratégia organizacional.

A proposição do SCBC corrobora com o pensamento de Brandão (2012), Ayres e Silva (2013) e Lima e Cavalcante (2015) ao considerarem que a organização adotante da GPC deve adotar um modelo que supere o que preconiza a PNDP, tendo em vista as particularidades e necessidades institucionais.

Na tentativa de apresentar os propósitos da GPC e SCBC e sensibilizar toda a comunidade interna acerca da importância da adoção destes modelos para a organização e servidores, a DIPLAN realizou reuniões com gestores, visitas às unidades acadêmicas do IF Sertão, divulgação via *e-mail* institucional, afixou cartazes e promoveu discussões setoriais. Este processo de sensibilização realizado pelo setor, conforme sinalizado por Pacheco (2006) e Silva e Mello (2013a), é condição básica no processo de implantação da GPC.

Com base nas entrevistas, em uma destas ações voltadas à sensibilização, foi feito um convite a toda comunidade interna de servidores, através de e-mail institucional, para participação em um grupo de trabalho de gestão por competências (GTGC), a fim de auxiliar

na implantação de tal política. O GTGC, de forma voluntária, foi então composto por representantes de várias unidades do IF Sertão.

Analisando os instrumentos utilizados pelo setor na divulgação da GPC e sensibilização dos servidores, confirmam-se as abordagens de Leme (2011) e Silva e Ayres (2013), quando expõem que a organização deve realizar diversas ações de sensibilização, usando diferentes métodos ou técnicas de pesquisa na gestão por competências.

Porém, antes de dar início à execução do projeto, foi necessário realizar o planejamento estratégico. Conforme gestor A, sem isto não seria possível começar a GPC. Sobre este instrumento institucional, ao qual deve estar integrado o citado modelo (OLIVEIRA, 2015b), há divergências entre opiniões nos relatos. Talvez, por desconhecimento da existência deste planejamento, há o pressuposto que, na construção do plano, não houve o envolvimento dos gestores, pois, conforme relato do Gestor E (2017), “quem fez o próprio planejamento foi diretor de planejamento, que era responsável pelo planejamento de uma forma em geral”.

Além do desconhecimento e falta de envolvimento dos gestores, percebe-se que houve resistência em realizar o planejamento estratégico na instituição. Todavia, embora este planejamento não tenha sido concluído, em 2011, ele foi desenvolvido e utilizado pela DIPLAN como elemento orientador do SCBC, conforme dados encontrados no referido setor e entrevista com o gestor A. O modelo de planejamento estratégico adotado assemelha-se ao proposto por Oliveira (2015b), o *Balanced Score Card* (BSC). Ao fazer a leitura deste planejamento, seguindo abordagens do referido autor, observa-se que este foi baseado nos modelos de Kaplan e Norton (2011), conforme modelo sugerido por Oliveira (2015b), ao apresentar um diagrama com as seguintes perspectivas: cliente, processos internos, financeira e aprendizagem e crescimento.

Analisando as perspectivas do planejamento estratégico da IFE pesquisada, observa-se que seus objetivos estratégicos estavam voltados para a missão e visão institucional. No entanto, os objetivos da última perspectiva focaram em alguns objetivos explícitos do Decreto nº 5.707/06, tendendo a um alinhamento à GPC, comprovando-se assim as abordagens de Oliveira (2015b).

Apesar de o planejamento estar inconcluso, os objetivos pontuais e estratégicos - bem como algumas prioridades estratégicas - indicam certo alinhamento entre a GPC e o planejamento estratégico, uma vez que seus objetivos servem de elementos norteadores para o SCBC, conforme documentos institucionais e relatos do gestor A. Assim, o SCBC seguiu adiante, podendo ser delineado nas seguintes etapas:

- visão estratégica - alinhamento da estratégia organizacional com o SCBC, no qual foram feitas análise de clima organizacional, definição da missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais;
- análise organizacional - identificação das competências institucionais e comportamentais;
- análise setorial - mapeamento dos ambientes organizacionais, das atividades e atribuições dos cargos;
- análise individual - mapeamento do capital humano (habilidades, conhecimentos e atitudes - CHA, nível de domínio) e as lacunas destes aspectos cognitivos;
- diagnóstico dos *gaps* de competências - análise das competências existentes e almejadas.

Definidas estas etapas, em reuniões com os gestores das unidades acadêmicas e administrativas, foi definida inicialmente a estratégia organizacional, nos quais foram propostos a missão, visão e valores institucionais. Esta iniciativa confirma as abordagens de Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2012), ao recomendar que, na fase inicial da GPC, é essencial a formulação da estratégia organizacional. A realização destas reuniões para a realização da estratégia da organização é confirmada pelos gestores A e D, em suas falas a seguir:

“Houve reuniões com todos os gestores onde nós pudéssemos definir a missão, visão e valores da instituição em um contexto regional e nacional” (GESTOR A, 2017).  
 “[...] nessas oportunidades foi definir a missão, visão e valores da instituição, condições básicas para se começar um trabalho deste, para que todo mundo estivesse ciente (...)” (GESTOR D, 2017)

De acordo com documentos encontrados na DIPLAN e planos de capacitação, estes elementos foram assim definidos, conforme expresso no quadro 6.

**Quadro 6** - Descrição da análise organizacional.

<b>ELEMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
MISSÃO	Promover o desenvolvimento regional sustentável, com foco na ciência e na tecnologia, por meio do ensino, pesquisa e extensão, formando pessoas capazes de transformar a sociedade.
VISÃO	Ser uma instituição de excelência em todos os níveis e modalidades de ensino, articulados com a pesquisa e extensão, comprometida com a transformação social, fundamentada na ética e na cidadania.
VALORES	Respeito, comprometimento, criatividade, ética, cooperação, equidade, diversidade, flexibilidade, valorização do ser humano e transparência.

(continuação)

ELEMENTO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Contribuir efetivamente para o desenvolvimento econômico, social e regional; Ofertar serviços públicos de excelência; Valorizar, ampliar e consolidar o ensino, pesquisa e extensão; Expandir as ações do IF Sertão; Fortalecer as políticas de inclusão social.
METAS	Formar multiplicadores (criação de banco de talentos) no quadro efetivo do IF Sertão; Estabelecer parcerias na execução de ações de capacitação; Suprir as lacunas identificadas de desenvolvimento de competências no âmbito do IF Sertão; Utilizar os resultados das ações de capacitação e da mensuração do desempenho do servidor como ações complementares entre si; Obter maior comprometimento do servidor com as ações institucionais e sociais do ambiente ao qual está inserido.

Fonte: adaptado pela autora, 2017, a partir do plano de capacitação (2011-2012 e 2013-2014) PDI do IF Sertão (2014-2018).

Em síntese, percebe-se que a estratégica organizacional para criação do SCBC não foi concluída em sua totalidade, pois não foram definidos os indicadores de desempenho, apesar de a análise organizacional ter sido realizada coletivamente, por meio dos elementos estratégicos descritos no quadro 6, corroborando com o que Brandão (2012) e Ayres e Silva (2013) preconizam em uma estrutura referencial de um sistema por competências.

Tais indicadores são apontados por Brandão (2012) como elementos relevantes no processo de implementação da GPC, visto que tanto estes como as metas indicam as competências precisas para alcançar aquilo que é esperado pela instituição. Ademais, além de verificar a eficácia das ações de capacitação, os indicadores subsidiam a avaliação de desempenho das pessoas inseridas nestas ações e as próprias ações ofertadas (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

Além disso, baseado em dados dos planos de capacitação 2011-2012 e 2013-2014, observa-se que o SCBC foi fundamentado em bases legais, teóricas e educacionais, determinantes na delimitação e sustentação do projeto, confirmando assim as abordagens de Pimentel (2007) e Ayres e Silva (2013), ao mencionar que a capacitação por competências fundamenta-se nestas três bases.

Após a formulação da estratégia organizacional, de acordo com o gestor A, a DIPLAN decidiu revisar o PDI e desenvolver o regimento institucional, para que tais documentos pudessem nortear o SCBC e subsidiar os servidores na descrição de suas atribuições e necessidades individuais, setoriais e institucionais. Realizado este arsenal estratégico, deu-se prosseguimento às demais etapas do projeto – análise setorial e individual, e *gap* de

competências.

Com base em documentos institucionais e entrevistas, para o levantamento das competências individuais e setoriais, foram aplicados questionários, nos quais os servidores deveriam descrever e acrescentar sobre os seguintes aspectos:

- ambiente organizacional, atribuições e responsabilidades pertinentes aos setores e indivíduos, considerando as atividades executadas e as elencadas ou não no Decreto nº 5.824/06, bem como a periodicidade destas;
- quadro de pessoal do setor ao qual era responsável ou estava lotado;
- sistemas operacionais e aplicativos de informática utilizados;
- complexidade exigida no desempenho dos cargos;
- **CHA** dos servidores, bem como auto avaliação, nível de domínio, conhecimentos existentes e almejados, aplicabilidade e desenvoltura.

Analisando os aspectos elencados no questionário, percebe-se que houve por parte da DIPLAN uma preocupação em fazer um mapeamento de competências (individuais e setoriais) mais preciso, corroborando assim com as recomendações de Brandão (2012). Para o autor, é fundamental definir a importância de identificar as atividades, recursos tecnológicos disponíveis, competências exigidas no desempenho dos cargos e funções; conhecer os indivíduos que compõem a força de trabalho, entre outros aspectos relevantes à implantação do modelo por competências. Estes fatores são essenciais na fase de mapeamento, pois correspondem a uma das principais etapas da GPC, uma vez que se propõe a levantar a discrepância entre as competências institucionais e individuais.

Os dados coletados através do questionário, segundo gestor A, foram colocados em um sistema - no qual se chegou ao *gap* das competências requeridas pela instituição - e encaminhados às chefias e setores para análise e posterior validação. Na tabulação dos dados, de acordo com o referido entrevistado, foram utilizadas ferramentas do Excel e uma escala de medição, na qual o servidor atribuía uma nota que espelhasse seu julgamento sobre os aspectos solicitados no questionário. Contudo, o participante não soube precisar como foi feita a tabulação, pois a tarefa ficou a cargo de outro servidor, conforme descrito na fala posterior.

“[...] passamos tudo isso para um sistema que foi criado por um servidor, em que levantava os *gaps* (...). Neste sistema indicava os *gaps*. Quem atribuía os valores que eram colocados no sistema era o próprio servidor. Depois que fazíamos isso no sistema, encaminhávamos para as chefias e alguns setores, para sabermos se eles tinham conhecimento, se discordavam, embora não havia discordância dos *gaps*

levantados. Após esse levantamento de lacunas, elencaram-se as necessidades de capacitação que subsidiou o plano bienal de capacitação” (GESTOR A, 2017).

Dessa forma, não é possível afirmar se este diagnóstico revelou adequadamente as lacunas existentes entre as competências requeridas e existentes - fator necessário, conforme apontado por Brandão (2012) - para efetividade do processo. No entanto, sabe-se que este foi o único mapeamento feito na instituição e que, em razão da complexidade de sua realização, mesmo desatualizado, ainda era utilizado no diagnóstico das capacitações, até o primeiro semestre de 2017.

Assim, utilizando o pensamento de Teixeira Filho e Almeida (2014), observa-se a existência de um problema na utilização deste mapeamento de competências, posto que estes autores reforçam a necessidade da atualização deste instrumento, tendo em vista o dinâmico e complexo cenário em que está imersa a organização. Este cenário, periodicamente, exige novas competências, podendo aquelas existentes se tornar obsoletas.

Feito este levantamento de competências, com o auxílio das chefias, setores e GTGC, foram definidas as competências organizacionais, gerais e específicas. No que se refere as primeiras, a análise definiu as competências essencialmente necessárias ao cumprimento da missão e alcance da visão do IF Sertão. Quanto as segundas, relacionadas aos aspectos cognitivos e sociais existentes, visavam a desenvolver um conjunto de competências necessárias à realização das atividades laborais, dividindo-se assim em duas dimensões - comportamental e apoiadora - delineadas no quadro 7.

**Quadro 7** - Definição das competências institucionais e gerais do IF Sertão-PE.

<b>COMPETÊNCIA</b>		
<b>INSTITUCIONAL</b>	<b>GERAL</b>	
	<b>COMPORTAMENTAL</b>	<b>APOIADORA</b>
Gestão da informação	Abertura à Inovação	Atendimento ao cidadão
Gestão da informação	Abertura à Inovação	Atendimento ao cidadão
Gestão da inclusão social	Consciência Socioambiental	Comunicação
Gestão de pessoas	Criatividade	Gestão documental
Gestão de processos	Ética	Instrução processual administrativa
Inovação tecnológica	Flexibilidade	Negociação
Orientação estratégica	Liderança	Uso de aplicativos básicos de informática
	Pensamento Sistêmico	
	Trabalho em Equipe	

Fonte: adaptado pela autora, 2107, a partir do plano de capacitação 2013-2014 e manual de trilhas de aprendizagem do IF Sertão, 2012.

Já as competências específicas, em virtude da pluralidade de serviços da instituição (pesquisa, ensino e extensão), estavam voltadas às competências requeridas pelas unidades setoriais, considerando a uma diversidade de responsabilidades e atribuições dos servidores. Após o levantamento dos ambientes organizacionais e suas áreas de atuação ou lotação, considerando orientações do Decreto nº 5.824/06, tais unidades foram condensadas em seis grupos setoriais: extensão; ensino; administração e orçamento; desenvolvimento institucional; pesquisa, inovação e pós-graduação e assessoria.

Definidos estes grupos, a DIPLAN chegou ao diagnóstico de competências específicas apresentadas no quadro 8, tendo em vista a estratégia institucional e o desenvolvimento das competências que caracterizam as especificidades setoriais, por meio de dados coletados nos questionários aplicados aos servidores, de acordo com documentos institucionais.

**Quadro 8** - Competências específicas por grupo setorial.

GRUPOS SETORIAIS						COMPETÊNCIA
Extensão	Ensino	Administração e Orçamento	Desenvolvimento Institucional	Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação	Assessoria	
			X			Arquitetura de sistemas de informática
			X			Administração de pessoal
					X	Auditoria e controle interno
					X	Gestão do assessoramento
			X			Gestão da educação corporativa
		X				Gestão contábil
		X		X		Gestão de serviços gerais
					X	Gestão documental
						Gestão de serviços gerais
		X				Gestão de bens patrimoniais
		X	X			Gestão de compras de bens, produtos e serviços
X				X	X	Gestão de eventos
					X	Gestão de marketing e comunicação corporativa
						Gestão de multimeios
			X	X		Gestão de pessoas
			X			Gestão de políticas de assistência à comunidade interna
		X				Gestão de procedimentos licitatórios
X						Gestão de produtos e serviços na área de extensão
				X		Gestão de produtos e serviços na área de pesquisa, inovação e pós-graduação
		X				Gestão de projetos e serviços de engenharia e arquitetura
			X			Gestão de serviços de informática
		X				Gestão do orçamento-programa

(continuação)

GRUPOS SETORIAIS						COMPETÊNCIA
Extensão	Ensino	Administração e Orçamento	Desenvolvimento Institucional	Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação	Assessoria	
		X				Gestão financeira
		X				Gestão e fiscalização de contratos na administração pública
	X					Gestão de produtos e serviços na área de ensino
X	X		X		X	Gestão de projetos
X	X		X	X	X	Gestão do conhecimento
X	X	X	X	X	X	Gestão do planejamento institucional
X	X			X		Gestão social inclusiva
X	X	X	X	X	X	Legislação aplicada
X	X	X	X	X	X	Uso de aplicativos específicos

Fonte: adaptado pela autora, 2017, a partir do manual de trilhas de aprendizagem do IF Sertão de 2012.

De acordo com entrevistado A, a conclusão do diagnóstico das competências gerais, institucionais e específicas, respectivamente descritas nos últimos três quadros, contou com o auxílio do GTGC, alguns gestores e representantes setoriais. No entanto, ao analisá-las, percebe-se que são amplas e condizentes ao atual cenário em que está imersa a instituição. Em se tratando das competências específicas, nota-se que grande parte faz menção aos ambientes setoriais mapeados e às atribuições básicas destes. Talvez por esta razão, o termo gestão é utilizado em sua maioria, remetendo a um sentido amplo, em que se pode relacionar várias temáticas à competência correspondente.

Além disso, observa-se que as definidas tipologias de competências têm relação de complementariedade, tendo em vista que estão voltadas para o desenvolvimento integral do indivíduo, ou seja, não apenas às questões relativas aos aspectos cognitivo e psicossocial, mas ao profissional. Dessa forma, são ratificadas as abordagens de Lima e Cavalcante (2015), nas quais as competências interagem entre si e em um determinado espaço de tempo, convergindo para o nível organizacional. Apesar das distintas categorizações, pode-se inferir que as competências apresentadas pelo IF Sertão podem ser condensadas em duas: **individual** e **organizacional**, uma vez que as competências gerais se desdobram em organizacionais, com base nas abordagens de Brandão (2005) e Mello e Amâncio Filho (2010).

De posse de todo o mapeamento de competências, anualmente, a DIPLAN fez o levantamento das capacitações necessárias. Na tentativa de fazer um levantamento mais preciso naquele momento, visto que existiam capacitações mais urgentes e poucos recursos financeiros, foram consideradas também as demandas de capacitações enviadas pelos setores, por meio de formulários. Tal instrumento ainda hoje é enviado aos setores e utilizado no planejamento das capacitações. Após análise do mapeamento, de posse dos formulários e do recurso financeiro, a diretoria selecionava as capacitações demandadas no ano em exercício, para construir o plano de capacitação, no qual elas eram inclusas. Na sequência, este plano era encaminhado à alta gestão para análise e aprovação, correspondendo amplamente ao que recomendam Brandão (2012), Ayres e Silva (2013) e Ayres (2015), ao delinear as etapas de um sistema de capacitação por competências.

Aprovado o plano de capacitação, conforme observações e documentos que comprovam tais evidências, as ações a serem executadas por escolas de governo eram planejadas - conforme a disponibilidade de recursos - por meio de termos de execução descentralizada (TED); seleção de instrutores internos - realizada através de editais internos - e convite a instrutores externos, mais precisamente servidores da rede pública federal.

Diante destas alternativas, observa-se que a instituição, na captação de competências internas e externas, preocupou-se em atender algumas diretrizes estabelecidas no Art. 3º desta legislação, ao priorizar e estabelecer convênios com escolas de governo; aproveitar servidores do quadro de pessoal da própria instituição como instrutores, através de editais internos, conforme previsto na PNDP e ratificado por Ayres e Silva (2013). De acordo com sugestão de Brandão (2012), a captação externa também foi considerada, para identificação e contratação de profissionais externos reconhecidos como competentes para aquilo que a organização necessita. Comprovações destas captações internas e externas são, respectivamente, os editais internos para seleção de instrutores para cursos de capacitação (2013, 2015 e 2016) e TED firmados com a ENAP e Escola de Administração Fazendária (ESAF), durante todo ciclo temporal desta pesquisa.

Seguindo diretrizes do Decreto nº 5.707/06, associado à abordagem de Silva e Costa (2015), percebe-se que as capacitações envolveram ações de aprendizagem formal, por meio de cursos de aperfeiçoamento profissional, que visam ao desenvolvimento de competências voltadas ao aprimoramento do desempenho dos servidores no exercício de suas atividades funcionais. Tais ações ratificam o que é preconizado pelo Decreto nº 5.825/06, ao seguir determinadas linhas de desenvolvimento: iniciação ao serviço público, formação geral, gestão,

inter-relação entre ambientes, comportamental e específica, deixando de lado apenas a educação formal que, por sua vez, está sob a responsabilidade de outro setor.

Expostas as formas de captação de competências e suas linhas de desenvolvimento, baseados em observações, fazia-se a divulgação e planejamento da execução das ações a serem ofertadas. Após a divulgação das capacitações, era feito o levantamento da demanda de servidores interessados, análise das metodologias e conteúdos necessários ao desenvolvimento das competências almejadas, definição de locais, datas, organização de recursos didáticos demandados, entre outros aspectos operacionais exigidos no processo.

Durante a execução das ações de capacitação, com base na observação participante e documentos institucionais, até o ano de 2014, foram feitas avaliações de reação e aprendizagem, e em alguns casos, posteriormente, segundo gestor A, avaliações de impacto, conforme proposições de Pacheco *et al* (2009), Ayres e Silva (2013) e Ayres (2015). Segundo Pacheco *et al* (2009), tais avaliações são importantes na mensuração dos resultados desejados, bem como no aperfeiçoamento dos programas de capacitação.

Nota-se que, apesar das limitações da DIPLAN, o SCBC esteve além do que preconiza a PNDP, contradizendo o pressuposto inicial desta pesquisa. Estas limitações correspondem desde o reduzido quadro de funcionários, em média quatro, passando pela inexistência de documentos institucionais (regimento institucional e planejamento estratégico) até a inadequada estrutura física da Reitoria, tanto para planejar como para realizar as capacitações.

A partir da percepção dos gestores, a pesquisa procurou averiguar as principais evoluções do citado modelo para os TAE. Sobre este aspecto, diante dos dados analisados nas entrevistas, percebem-se algumas divergências nas expectativas destes participantes. Todavia, pode-se afirmar que a adoção da política de competências trouxe evolução tanto para a instituição como para os TAE, sobretudo porque a maioria das ações era direcionada para eles. Com base nas entrevistas, o quadro 9 oferece um resumo das principais evoluções da GPC em relação aos TAE.

**Quadro 9** - Evolução da gestão por competências para os TAE.

<b>Principais aspectos verificados</b>
- Valorização dos técnicos administrativos.
- Valorização do conhecimento.
- Melhoria nas relações entre os dirigentes e técnicos.
- Aumento do número de capacitações destinadas aos TAE, e conseqüentemente, de técnicos capacitados, pois anteriormente a maioria das capacitações era voltada aos docentes.
- Exclusão das capacitações sem critérios, passando por necessidades institucionais.
- Melhoria no desempenho dos servidores e, conseqüentemente, no atendimento ao público interno e externo.

(continuação)

**Principais aspectos verificados**

- Aumento salarial dos TAE, mediante a concessão do incentivo financeiro por meio da qualificação, previsto na Lei nº 5.824/06.
---

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Além dos aspectos de evolução descritos neste quadro, verifica-se que, no entendimento da maioria dos gestores, a adoção do modelo alcançou resultados positivos, tais como: construção do regimento institucional, disseminação da temática, aceitação do tema por diversos servidores e propagação da instituição em eventos externos, embora estes resultados tenham ficado abaixo das expectativas iniciais. Entre as expectativas não correspondidas foram detectadas pelos entrevistados algumas questões, a exemplo da falta de dimensionamento de pessoal e ausência de avaliação de desempenho, conforme externou gestor C, “[...] só perceberia um resultado eficaz se abrangesse as outras dimensões: avaliação de desempenho e dimensionamento de pessoal”.

Com base nos documentos encontrados e observação participante, observa-se que também houve amadurecimento em relação à temática; melhoria na reorganização dos processos de capacitação, uma vez que não havia planos de capacitação destinados aos TAE; regulamentação das normas e procedimentos para participação de servidores em eventos de capacitação; parcerias com escolas de governo e avaliação das ações de capacitação.

Apesar desta evolução, de acordo com as entrevistas, alguns gestores se ressentem da ausência de dados que possam mensurá-las precisamente. Entretanto, foi unânime o entendimento de que houve reconhecimento da valorização dos técnicos. Tanto a valorização dos TAE como os aspectos elencados no parágrafo anterior podem estar associados à evolução e dispositivos da gestão de pessoas na administração pública federal, conforme corroborado por Oliveira (2011; 2015a), em destaque nos Decretos nº 5.707/06, nº 5.824/06 e nº 5.825/06 e Lei nº 11.091/05.

Questionados sobre o que poderia ser feito para uma maior efetividade na busca por atingir os objetivos institucionais, percebem-se divergências entre os relatos, pois a maioria não estava envolvida na condução do programa, de acordo com observação participante, e por sentirem a necessidade de maior apropriação sobre a temática das competências, conforme apontado pelo gestor D (2017): “Acho que tem muito gente que nem sabe o que é gestão por competências”.

Sabendo que a instituição tentou implantar o modelo por meio da capacitação e que este não foi adiante por fatores descritos anteriormente, a alta direção elencou alguns fatores que podem ter contribuído para a descontinuidade do processo, são eles:

- inclusão da DIPLAN na DGP ou maior proximidade entre estes setores, visto que entre os setores existia uma “animosidade muito difícil”, de acordo com o gestor A (2017);
- criação de um setor responsável pelo desenvolvimento de pessoas, considerando que a DIPLAN foi extinta em 2014;
- ausência de estrutura física adequada, onde fosse possível realizar as próprias ações de capacitação, porque a Reitoria não tem sede própria e a atual é incompatível com suas demandas, fato este evidenciado também por observações participantes;
- mais envolvimento e apoio dos dirigentes;
- inexistência de planejamento estratégico;
- implantação do modelo nas demais outras dimensões de gestão de pessoas (recrutamento e seleção e, avaliação de desempenho).

No entanto, ao considerar o atual contexto em que está sendo conduzida a capacitação, desarticulada da lógica das competências, observou-se, nas entrevistas, uma insatisfação e anseios por mudanças, não apenas ao que se refere à condução, mas à reestruturação da DGP, conforme relatos a seguir.

“Reformulação total na capacitação, criando uma diretoria de desenvolvimento dentro da DGP, uma reformulação geral neste programa que nos modelos atuais não está funcionando muito bem” (GESTOR E, 2017).

“Eu vejo a capacitação como uma necessidade da instituição, mas eu acho que falta muita coisa ainda para poder a gente atingir aquilo que se espera da capacitação, a exemplo do planejamento estratégico que não temos” (GESTOR D, 2017).

Para os gestores, esta insatisfação se estende a outros aspectos, ao se avaliar a PNPD e sua aplicabilidade no contexto do IF Sertão. Percebe-se novamente a necessidade de debates mais aprofundados a respeito, pois fica evidente o desconhecimento da maioria dos gestores, conforme relatos a seguir. Segundo Pires *et al* (2005) e Gramigna (2007), a falta de esclarecimento sobre a GPC intervêm na adoção e aplicabilidade deste modelo, o que é claro no atual contexto da IFE, tendo em vista que o modelo encontra-se paralisado.

“Eu acho que essa matéria merece atenção, pois neste um ano de gestão eu ainda não consegui parar e focar neste assunto, como está o conjunto de leis sobre isso (...)” (GESTOR G, 2017).

“Eu acho que falta ainda na instituição, uma comunicação mais eficiente em termos de política institucional (...). Uma política institucional (...) tem que ser afinada por

todos desde a alta gestão, diretorias sistêmicas, servidores que executam até os demais servidores” (GESTOR D, 2017).

Observa-se que este desconhecimento sobre a GPC existente no IF Sertão é agravado pela própria PNNDP, visto que esta política não faz menção sobre como deve ser aplicado tal modelo, conforme ratificado por Ayres e Silva (2013) e Ayres (2015). Concordando com as autoras, este *gap* de conhecimento sobre a GPC precisa ser esclarecido, pois sua exequibilidade se torna um desafio para as organizações públicas.

Além da lacuna existente sobre como implantar a GPC, ao focar apenas na capacitação, a PNNDP deixa de lado o recrutamento/seleção e avaliação de competências. Esta omissão, somada à falta de articulação entre a legislação e as referidas dimensões, é apontada por alguns gestores como um dos impedimentos da expansão da GPC no IF Sertão. Esta situação confirma as abordagens de Oliveira (2015a), que coloca o desalinhamento entre a legislação e a prática vivenciada como agravante para implantação desta política. Para o autor, este desalinhamento ocorre devido ao fato das IFE terem uma realidade dinâmica e multifacetada, recebendo influências de vários instrumentos legais, em que a legislação não consegue abarcar a sua totalidade. Sobre tal aspecto, um gestor explicita esta desarticulação, expressando certa indignação, conforme observação feita pela pesquisadora.

Contradizendo a percepção de Oliveira (2015a), um dos gestores pesquisados avalia a PNNDP como simples e bem elaborada, porém instrumental e complicada no se refere à sua aplicação, conforme ratificado por Silva e Mello (2013), Lima e Cavalcante (2015) e Ayres (2015). De acordo com o gestor A (2017), a “legislação é muito bem elaborada (...), talvez não clara o suficiente (...) como um manual para que a organização pegue e possa aplicar”. Sobre este *gap*, os autores afirmam que a política é instrumental por desconsiderar fatores sociais na constituição da GPC e incentivar certa individualidade. E complicada, ou melhor, de difícil aplicação por não dizer e propor como deve ser implantado o sugerido modelo, conforme evidenciado anteriormente.

Diante da percepção dos gestores, no que se refere à PNNDP, percebe-se que apesar da desarticulação entre a legislação e a realidade das IFE, conforme ratificado por Oliveira (2015a), as condições de operacionalização do modelo sejam o principal empecilho, tanto para continuidade como para expansão do modelo às outras dimensões da gestão de pessoas.

Ainda avaliando a PNNDP e sua aplicabilidade, percebe-se também outras dificuldades, a exemplo de fatores estruturais físicos; estabilidade e cultura organizacional; indisponibilidade de pessoal para compor uma comissão que possa adotar a GPC, pois, como se sabe, a implantação do modelo exige a realização de várias etapas, que esbarram na alta

rotatividade do quadro funcional. Tais fatores corroboram com o pensamento de Giudice (2012), ao colocá-los como intervenientes na adoção da GPC, conforme descritos no relato seguinte.

“As dificuldades da implantação da gestão por competências acabam também por problemas legais e outros como estabilidade, movimentação de servidores, a própria distribuição de funções (...). A cultura e a legislação que permeiam os institutos federais dificultam a implantação” (GESTOR H, 2017).

Percebe-se que a maioria dos aspectos colocados pelos dirigentes como negativos, foram abordados neste estudo, a exemplo de Pires *et al* (2005), Gramigna (2007), Giudice (2012) e Silva e Mello (2013) que, por sua vez, serão retomados na seção que trata das dificuldades do modelo em foco. Acredita-se que alguns fatores mencionados pelos entrevistados tenham interferido não apenas no SCBC, mas na expansão para as dimensões de seleção/recrutamento e avaliação de desempenho, na época.

Diante do que foi descrito, embora o modelo adotado tenha sido implantado apenas por meio da capacitação, é possível perceber resultados positivos no decorrer dos primeiros anos até a atualidade, considerando que alguns gestores lamentaram a descontinuidade da GPC e sua falta de expansão às outras dimensões da gestão de pessoas. Além dos resultados mencionados anteriormente, verifica-se que houve uma valorização do conhecimento, capacitação e capital humano, especificamente do TAE; interesse em haver mudanças nas práticas administrativas relacionadas à gestão e desenvolvimento de pessoas; regulamentação das capacitações; necessidade de se adaptar às reais demandas organizacionais, de forma estratégica; entre outros.

Todavia, conforme apresentado, o modelo baseado em competências encontrou obstáculos que interferiram nos seus resultados, a exemplo da falta de integração entre os setores (DGP e DIPLAN), nos quais foram separadas as citadas dimensões: desconhecimento sobre a GPC, por parte dos dirigentes; complexidade na operacionalização do modelo; ausência de planejamento estratégico; mudanças no quadro de dirigentes, durante os anos de 2013 a 2016. Portanto, conforme dados das entrevistas, conclui-se que a GPC não foi implantada, ocorrendo descontinuidade de tal política e, conseqüentemente, dificuldades na condução das capacitações, agravada com a extinção da DIPLAN, entre outros fatores a serem apresentados no decorrer da pesquisa.

#### 4.2.2 Gestão de pessoas x gestão por competências

Conforme visto na primeira subcategoria, foi construído um projeto com o objetivo de implantar a GPC nas três dimensões da gestão de pessoas. No entanto, sua implantação se restringiu à capacitação, pela qual a DIPLAN ficou responsável até o primeiro semestre de 2014. Após este período, com a saída do diretor e extinção da DIPLAN, o planejamento das capacitações ficou a cargo da Pró-Reitoria de Desenvolvimento (PRODI), enquanto a sua execução ficou com a DGP, para a qual a Coordenação de Gestão do Conhecimento foi relocada.

Na tentativa de compreender as razões que levaram à adoção da política a não contemplar o dimensionamento de pessoas e avaliação de desempenho, houve quase um consenso por parte dos gestores sobre os aspectos que dificultaram. Os entrevistados mencionaram que a criação de diretorias distintas e a falta de integração entre estas foram pontos negativos, podendo inferir que este talvez tenha sido um dos principais fatores intervenientes na ausência de ampliação e descontinuidade do modelo.

Para a maioria dos dirigentes, a política deveria ter partido do setor de RH, uma vez que este setor tinha como atribuições a gestão de pessoas. Tal percepção também pode ser ratificada pelo próprio Decreto nº 5.707/06, ao estabelecer a Secretaria de Recursos Humanos como um dos componentes e coordenador do Comitê Gestor da PNDP. Além disso, o Decreto nº 5.825/06, quando explícita sobre a temática das competências, infere sobre a integração entre as dimensões da gestão de pessoas, as quais deveriam orientar a GPC. Pelos motivos descritos acima, somados à falta de integração entre os setores, os gestores avaliaram que a instituição iniciou o projeto de forma equivocada, conforme apresentado nos relatos a seguir.

“[...] A capacitação era para estar com a gestão de pessoas” (GESTOR A, 2017).

“[...] a gestão por competências na instituição começou de forma errada, pois deveria está dentro da diretoria de gestão de pessoas, pois é quem faz a seleção de pessoas, recrutamento (...)” (GESTOR E, 2017).

Concordando com os participantes, percebe-se que a divisão das dimensões da gestão de pessoas, agravada pela falta de integração entre os setores, foi um ponto negativo na adoção da política, contradizendo assim a própria relação de complementariedade entre os dispositivos legais, responsáveis pela carreira dos TAE, apresentada por Oliveira (2015b), na figura 5. Tal iniciativa pode ter sido induzida pelo próprio *gap* existente na legislação acerca da gestão de pessoas por competências, especificamente, na implantação. Notadamente nas entrevistas, percebe-se a necessidade de superá-lo, conforme ratificado por Ayres (2015).

Exposta a avaliação da implementação do modelo por meio da capacitação, questionou-se como tal modelo teria acontecido na gestão de pessoas da IFE em questão. Neste caso não houve um consenso na avaliação dos gestores, pois enquanto uns acreditaram que o modelo tivesse sido implantado, avaliando-o como satisfatório, em virtude dos resultados alcançados, outros reconheceram que não houve implantação em sua totalidade, justamente, por limitar-se à capacitação e devido a limitações legais, de acordo com os seguintes relatos:

“Foi maravilhoso, com o quantitativo de resultados que tivemos (...). Foi um trabalho muito bonito, porém deu muita pena de ver que esse trabalho não foi dado continuidade” (GESTOR A, 2017).

“Houve a gestão por competências, parcialmente, na gestão de pessoas, apenas na capacitação” (GESTOR C, 2017).

“Houve a implantação, parcialmente, pois teve a questão da capacitação (...) e a legislação meio que impactou a implantação” (GESTOR E, 2017).

Diante dos dados levantados nesta categoria, por meio das entrevistas e documentos institucionais, evidencia-se que o sistema de GPC não é uma realidade nos subsistemas de RH na instituição pesquisada. Tal fato é notório ao verificar que estes subsistemas de RH - conforme relatos e observações participantes - seguem os padrões usuais utilizados na administração pública, diferenciando-se um pouco apenas na capacitação, por fazer levantamento de demandas setoriais e utilizar mapeamento de competências.

O recrutamento/seleção, seguindo orientações legais vigentes, é realizado por concurso público, priorizando apenas os conhecimentos, deixando de lado outros fatores formadores da competência individual, como habilidades e atitudes, ratificado por Pires *et al* (2005). Quanto à avaliação de desempenho, é realizada por meio da avaliação 90 graus, na qual o servidor é avaliado pela chefia imediata, considerando apenas as seguintes variáveis: pontualidade, assiduidade, compromisso, responsabilidade e produtividade. Tal forma de avaliação reforça as abordagens de Pires *et al* (2005), ao atribuir sua existência à falta de articulação entre a política e as novas práticas dos subsistemas de gestão de pessoas.

Infere-se que a desarticulação entre a legalidade e prática vivenciada, corroborada por Oliveira (2015a) e Giudice (2012) como uma das dificuldades da GPC, tenha interferido na expansão do modelo, limitando à capacitação, especificamente, no dimensionamento de pessoas, conforme apresentado pelo gestor H. Somado ao *gap* de conhecimento sobre a temática em questão, observa-se que os gestores se ressentem da ausência de conhecimentos também acerca da temática das competências no dimensionamento de pessoas, já que, ao focar na capacitação, a PNDP deixa de lado a referida dimensão.

Com isso, observa-se que, apesar dos dispositivos legais - Lei nº 11.091/05 e Decretos nº 5.707/06, nº 5.824/06 e nº 5.825/06 - reforçarem a preocupação do governo federal em subsidiar as IFE a se adequarem ao atual contexto, ainda há muito a fazer para otimizar os processos institucionais e vincular as ações às estratégias organizacionais. Para tanto, verifica-se a necessidade de debater sobre a GPC, suas bases legais, propósitos e benefícios e investir em recursos e estratégias que comportem sua execução, considerando sua amplitude e complexidade, ou seja, os três subsistemas de gestão de pessoas.

Apesar de os atuais dirigentes mencionarem a possibilidade de uma nova implantação da GPC na instituição, observa-se certo descrédito quanto à implantação do modelo, em virtude de limitações legais, de necessidade de patrocínio da alta gestão ao projeto e problemas físico-estruturais na instituição pesquisada, conforme relatos adiante.

“[...] A gestão por competências é (...) muito bem vinda, mas devemos fazer uma reestruturação, voltar atrás e ver que a gente precisa planejar. Ter essa cultura de planejamento (...) para depois ir implantando as coisas com mais detalhes (...)” (GESTOR G, 2017).

“Hoje, acho que a gente não consegue implantar por problemas estruturais da instituição (...) e até problemas relativos à legislação. (...)” (GESTOR H, 2017).

Tais fatores levantados corroboram com o pensamento de Leme (2011) e Oliveira (2015b), quando os descrevem como intervenientes na implantação do modelo. Sobre o patrocínio dos gestores, ou seja, participação e comprometimento dos gestores, Leme (2011), associado a Silva e Mello (2013a), consideram este aspecto como crucial para a efetivação do projeto. De acordo com os autores, os gestores tem capacidade de motivar o comportamento organizacional cooperativo, essencial para o sucesso da implantação do modelo, conforme ratificado no relato a seguir: “[...] a gestão precisa abraçar a causa para que o projeto aconteça” (GESTOR C, 2017).

Além dos fatores descritos no parágrafo anterior, os dirigentes levantaram problemas de cultura organizacional e de estratégias organizacionais, ratificando assim o apontado em Giudice (2012), associado a Pires *et al* (2005), Gramigna (2007) e Silva e Mello (2013), e Oliveira (2015b). No que se refere ao problema estratégico, conforme entrevistados, o planejamento estratégico é compreendido como o mais problemático, pelo fato de atualmente não existir. De acordo com a fala a seguir, a atual gestão está buscando alternativas para tentar saná-lo e, talvez posteriormente, buscar uma nova implantação da GPC.

“[...] Já vimos um modelo de planejamento estratégico no G Planes (...). Já trouxemos um modelo (...) que foi desenvolvido por um grupo (...) e já está sendo analisado por alguns servidores da instituição (...), porque nós precisamos ter o nosso planejamento estratégico (...) para que possamos fazer uma das questões dentro dele que é a gestão por competência. (...)” (GESTOR F, 2017).

Diante disso, em especial, com a inexistência do planejamento estratégico que possa servir de base para a GPC, na visão dos atuais gestores, percebe-se que é praticamente inviável uma nova implantação da GPC, considerando o presente contexto institucional, agravado pela atual mudança do quadro de dirigentes da Reitoria, em virtude da eleição para reitor. De acordo com o Gestor G (2017) a “GPC é bem interessante (...) e muito bem vinda, mas devemos antes fazer uma reestruturação. Voltar atrás e ver que a gente precisa planejar, e então pensar na gestão por competências”.

Em síntese, é possível inferir que o modelo baseado em competências que a instituição tentou implantar, por meio da capacitação, consistiu em uma estrutura de referência que transcendeu o que preconiza a PNDP, embora tenha sido iniciado de forma desarticulada com o setor de gestão de pessoas e deixado de lado em relação a outras duas dimensões. Diante disso, a categoria seguinte busca avaliar as ações de aperfeiçoamento destinadas aos TAE, que, na sua maioria, foi embasada na lógica da competência.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

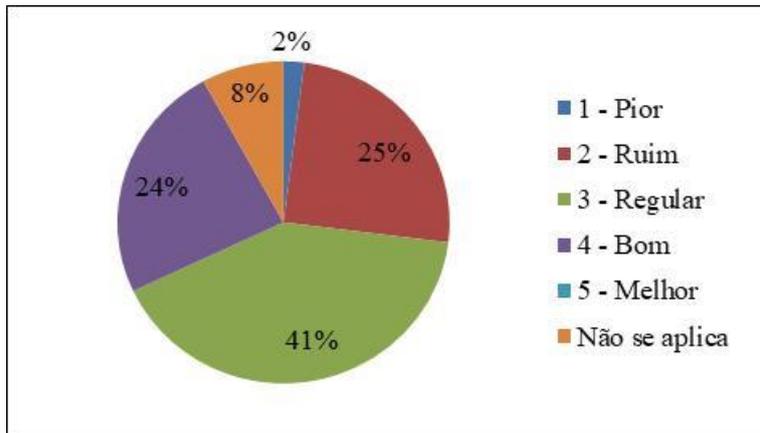
Exposta a tentativa de implantação e aplicabilidade da GPC no contexto do IF Sertão, esta seção traz a discussão sobre as capacitações por competências realizadas durante o período de 2011 a 2016, à luz da visão dos gestores e dos técnicos administrativos.

##### 4.3.1 Percepção da capacitação por competências

Esta seção demonstra a percepção dos entrevistados sobre as ações executadas no período citado, bem como averiguar as perspectivas e benefícios alcançados para a IFE e TAE. Indagados sobre a percepção dos gestores máximos sobre a capacitação na instituição, a maioria dos gestores e dos TAE observaram como medianamente positiva. Conforme exposto no gráfico 7, 24% dos TAE avaliam a percepção dos dirigentes em relação às capacitações destinadas aos técnicos como satisfatória, enquanto 41% veem como regular, totalizando assim 66%.

“Eles viam a capacitação com uma ótima visão. Pelo menos 70% dos gestores ficaram satisfeitos, pois muitos falavam que estava tudo bem. Viam que era um trabalho que estava sendo muito bom para a instituição e para os servidores. Creio que estavam satisfeitos” (GESTOR B, 2017).

**Gráfico 7-** Percepção dos dirigentes em relação às capacitações destinadas aos TAE.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Apesar de 25% dos TAE avaliar como ruim, considerando os dados anteriores, percebe-se que o resultado é favorável à instituição, pois ambos os respondentes, na sua maioria, têm uma visão próxima sobre a importância e necessidade da capacitação para os anseios e necessidades impostas no atual contexto. Tal percepção ratifica o pensamento de Ayres (2015), ao apontar que o atual conceito de capacitação não mais se encontra apoiado em uma visão mecanicista e finalista, como antes era compreendido o treinamento. Ao contrário, é vinculado a uma visão mais abrangente, a qual responsabiliza a instituição a conceber as pessoas não mais como recursos humanos, mas como valioso capital humano para o desenvolvimento institucional.

Além desta mudança, é perceptível que, com a tentativa de implantação da GPC, houve valorização dos técnicos administrativos, confirmando assim o preconizado pela PNDP e as abordagens de Oliveira e Silva (2011), Giudice (2012), Bregalda e Tosta e Dalmau (2014), quando apontam que a política de competências tem como foco a valorização da gestão de pessoas.

Entre os gestores, de forma geral, a percepção é que a política deixou resultados positivos, apesar de o SCBC não ter seguido adiante. Além da valorização, é possível citar outros resultados, como a reorganização e aumento da oferta de ações voltadas aos TAE e o amadurecimento sobre a temática entre os gestores, os quais receberam influências, em razão da evolução e das exigências legais, logo confirmando as colocações de Oliveira (2015a), ao descrever a evolução histórica da gestão de pessoas nas organizações públicas brasileiras.

Além destes fatores, com base nas entrevistas e questionário, percebe-se o reconhecimento de outros benefícios do modelo por competências, tais como: a racionalização dos gastos com capacitação, conforme sugerido no Art. 1º da PNDP;

ampliação de ações para um maior número de servidores e possibilidade de agregação de valor à instituição e aos serviços prestados por ela, ratificando assim as abordagens de Garcia (2013) e Ayres (2015), ao colocarem estes aspectos como pontos positivos da GPC.

Considerando o atual contexto das capacitações, os gestores identificaram alguns fatores que interferem na condução das capacitações, conforme síntese do quadro 10.

**Quadro 10** - Fatores negativos na atual condução das capacitações.

<b>Principais aspectos verificados</b>
- falta de atualização da normativa que regulamenta a participação dos servidores nas capacitações internas e externas;
- necessidade de otimização dos recursos no que se refere às capacitações externas;
- levantamento impreciso das reais demandas de capacitação;
- necessidade de ampliação das ações para outras unidades de ensino do IF Sertão;
- falta de valorização das capacitações internas por parte dos TAE;
- necessidade de aumento do recurso financeiro destinados às capacitações;
- necessidade de melhoria do comprometimento da alta administração nas ações de capacitação;
- necessidade de maior incentivo das chefias, no estímulo à participação dos servidores na capacitação.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Conforme análise da Resolução nº 6, que regulamenta as normas e procedimentos de participação de servidores do IF Sertão em eventos de capacitação, observa-se que de fato a portaria necessita de revisões, em especial, em se tratando dos critérios para participação em eventos externos, processos de seleção para inscrições em eventos internos e para certificação de eventos. Tal necessidade de revisão e atualização se estende a fatores básicos, como a alteração do setor responsável pela capacitação, já que ainda consta a DIPLAN, onde se deveria ler DGP, conforme atual contexto organizacional.

Quanto aos outros fatores levantados, na sua maioria, atestam-se as colocações de Pires *et al.* (2005), Gramigna (2007), Silva e Mello (2013) e Fevorini, Silva e Crepaldi (2014) quanto os colocam no grupo de dificuldades de operacionalização do modelo de GPC - especificamente, de cunho metodológico - e sobre a necessidade de envolvimento de todas as pessoas que fazem parte da organização. Tais autores apontam que fatores como estes intervêm na adoção da política de competências, tornando-a assim desafiadora, conforme entrevistas e observações da pesquisadora. Isto ocorre não apenas pela ausência de conhecimentos sobre a temática, mas, sobretudo, pela lacuna entre a legislação e realidade institucional, ratificada por Oliveira e Silva (2011) e Oliveira (2015a).

Considerando os fatores descritos no quadro 10 e o cenário em que as capacitações estão, conforme observações da pesquisadora e fala do gestor H, as ações de aperfeiçoamento

são conduzidas com limitações, em especial no quadro de pessoal e com relação ao recurso orçamentário, sendo esta última limitação agravada pela atual crise econômica brasileira, conforme segue:

“[...] acredito que atendemos parcialmente e aí a gestão percebe essa situação. Agora o que falta nesse aspecto é uma questão de orçamento (...). No caso de cursos de curta duração exige um maior número de ações e também são mais diversificadas, pois são muitas áreas de atuação: compras, licitação, gestão de pessoas, práticas pedagógicas (...). Tem uma diversidade muito grande de cursos que podem ser oferecidos e também um grande número de servidores que precisam e desejam ser capacitados. Então não tem como atender a todos em razão do orçamento. Desde que começou essa crise houve uma redução drástica no recurso que também atingiu a capacitação. Então a gente faz o que pode com os recursos que tem para atender a demanda” (GESTOR H, 2017).

Diante destes fatores, foi detectado que, apesar de seus benefícios, as capacitações ofertadas são insuficientes, pois conseguem atender apenas parcialmente ao volume das reais demandas organizacionais. Dessa forma, conclui-se que as ações de aperfeiçoamento necessitam de uma reestruturação em geral, na tentativa de suprir as necessidades individuais e organizacionais, otimizar melhor os recursos financeiros e valorizar mais o capital humano disponível na instituição. E, para isso, acredita-se que o retorno à política de competências possa contribuir neste sentido, já que os próprios resultados mostraram seus pontos positivos no período em que estiveram parcialmente em evidência, ressaltando, é claro, as necessárias adaptações, conforme ratificado por Souza (2004) e Pacheco *et al* (2006).

Como forma de averiguar um dos fatores intervenientes da política em questão, foi indagado aos entrevistados sobre o envolvimento dos dirigentes nas ações de capacitação ofertadas no IF Sertão. A respeito deste aspecto, os dados apontaram resultados distintos pelos participantes, em especial os gestores, por considerarem momentos diferentes: o início do processo de implantação da GPC e a atualidade. Sobre o período em que a instituição adotou a política, de acordo com o entrevistado A, o envolvimento dos gestores

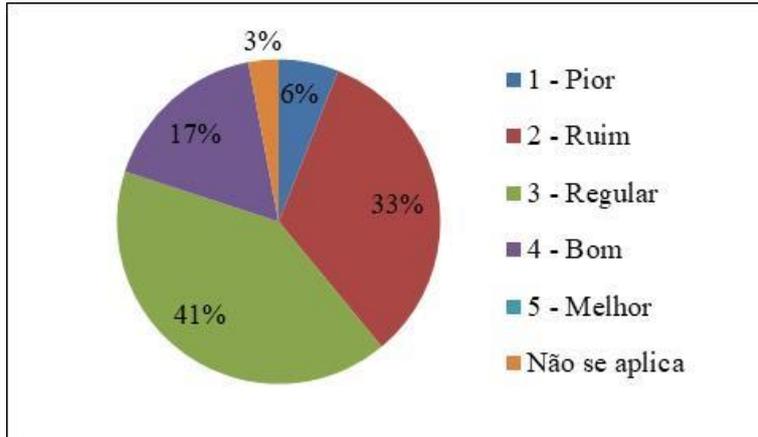
“Foi muito bom. O que nós precisávamos, conseguíamos, não em termos financeiros, mas apoio de aula, liberação de servidores, entradas nos campi para fazer reunião para os próprios servidores; liberação dos servidores no GTGC; e tinha um apoio maior do reitor que foi indiscutível. (...) Só aconteceu porque tivemos o apoio das lideranças” (GESTOR A, 2017).

Este comentário ratifica as colocações de Leme (2011) sobre a importância do patrocínio como fator determinante na implantação do modelo por competências. Quanto ao contexto atual, os relatos dos entrevistados seguem a mesma percepção dos TAE e observações realizadas pelo pesquisador. Na visão da maioria dos gestores, o equivalente a

62%, o envolvimento dos gestores é insatisfatório, pois, conforme o gestor H, é insuficiente, tendo em vista que é “algo que tem sido mesmo deixado em último plano”.

Concordando com esta percepção, a maioria dos TAE julga este envolvimento como ruim e regular, respectivamente com 33% e 41%. Contradizendo a visão destes servidores, outros avaliaram o envolvimento dos dirigentes como bom (17%) e melhor (6%), conforme gráfico 8.

**Gráfico 8** - Percepção dos TAE sobre a participação da alta gestão na capacitação.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Diante destes dados, nota-se que a maioria dos participantes compreende que as ações de capacitação não estão recebendo a devida atenção. Situação contraditória em relação às atuais políticas de desenvolvimento de pessoas, nas quais Dutra (2001), Gramigna (2007) e Silva e Mello (2013) reiteram a necessidade do comprometimento da alta direção para com o desenvolvimento dos servidores, tendo em vista que este envolvimento pode dar legitimidade e credibilidade fundamentais para o êxito destas políticas. Neste sentido, o posicionamento dos dirigentes evidencia que há falta de interesse e valorização das capacitações destinadas aos TAE, por parte destes.

Além do envolvimento dos gestores, foram questionados aos participantes a percepção e participação dos TAE sobre e nas capacitações oferecidas pela IFE pesquisada. Confrontando os dados coletados nas entrevistas e questionários, observa-se que há opiniões distintas, novamente, por remeterem ao período em que iniciou a implantação do modelo por competências (2011 a 2014.1) e após a descontinuidade da política (2014.2 a 2016). Referindo-se ao primeiro período, alguns entrevistados compreendem haver uma percepção e participação satisfatória, tendo em vista que antes deste período as capacitações eram mais voltadas aos docentes. Talvez por este motivo e pelo fato de iniciar um projeto em que o TAE passou a ser valorizado, os dirigentes tenham percebido dessa forma, conforme os

depoimentos seguintes.

“Tivemos uma receptividade muito grande (...). E a participação destes servidores era ativa (...)” (GESTOR A, 2017).

“Foi boa, eles se envolveram muito nos programas de capacitação e geralmente as turmas que eram oferecidas tinha quórum (...)” (GESTOR E 2017).

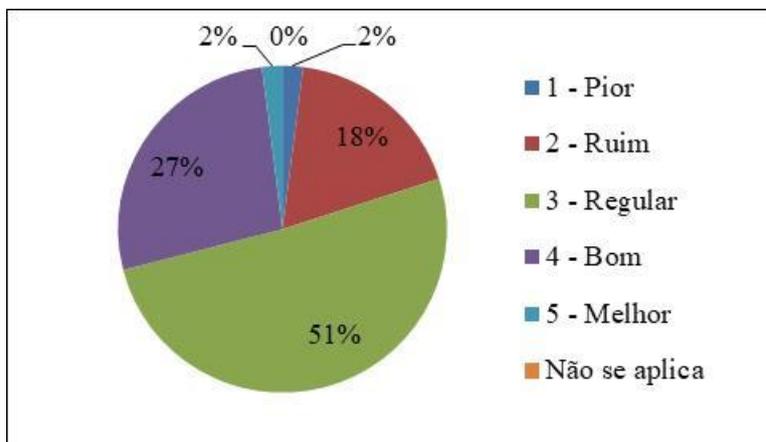
“Percebi que eles gostavam. As salas em que estive percebi que havia muita gente. (...) Eles perceberam que iria ser bom para eles” (GESTOR B, 2017).

Quanto ao segundo período (2014.2 a 2016), em ambos os aspectos - **percepção e participação** - os dados revelam que a maioria dos técnicos (51%) vê como regulares e parcialmente atendidas, concordando assim com as observações participantes e análises de alguns gestores, conforme relato do gestor H.

“[...] imagino que eles veem que muitas capacitações não são ofertadas e não conseguem atender algumas demandas (...). Em termos gerais, vejo que os TAE percebem como razoavelmente boas (...). Quanto à participação (...), na minha concepção ela é mediana. (...) Não são todos os servidores que abraçam as ações ofertadas e eu acredito que neste quesito é em torno de 50% dos servidores participam das capacitações” (GESTOR H, 2017).

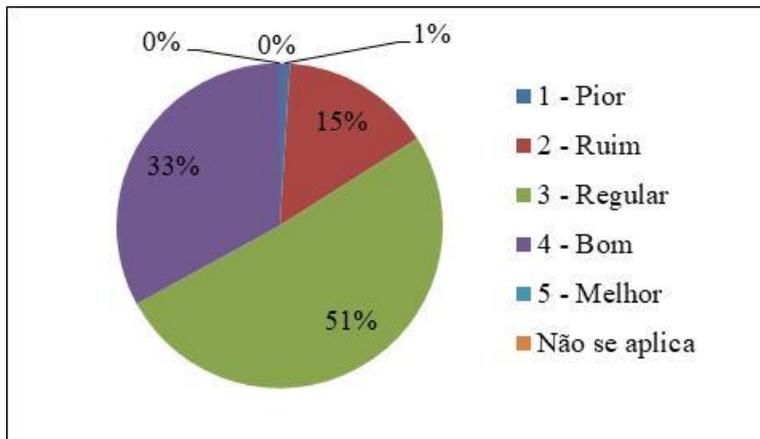
Segundo o gestor H, no que tange à percepção dos TAE em relação à capacitação destinada a eles, os dados apresentam uma insatisfação em maior grau, pois 18% julgam como ruim e 51% como regular, enquanto 27% analisam como boa, conforme gráfico 9.

**Gráfico 9** - Percepção dos TAE sobre as capacitações do IF Sertão.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Quanto à participação dos TAE nas ações de desenvolvimento internas, percebe-se um grau de concordância similar ao detectado nos atuais dirigentes e uma razoável melhoria nos julgamentos, pois, conforme gráfico 10, 15% dos TAE considera sua participação como ruim, 51% como regular e 33% boa.

**Gráfico 10** - Percepção dos TAE sobre sua participação nas capacitações do IF Sertão.

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Esta melhoria da participação nas capacitações ofertadas pelo IF Sertão pode estar associada ao aumento da média de capacitações ofertadas durante o período de 2011 a 2016. A tabela 1 pode explicar o aumento médio na comparação entre os dois períodos estudados.

**Tabela 1** - Capacitações realizadas no IF Sertão, desde a implantação do modelo de competências.

Período 1	Cursos realizados	Qtde. Servidores capacitados	Qtde. TAE capacitados	Média TAE/curso
2011	11	169	153	13,9
2012	26	489	338	13
2013	25	357	264	10,5
2014	21	398	297	14,1
Período 2	Cursos realizados	Qtde. Servidores capacitados	Qtde. TAE capacitados	Média TAE/curso
2015	2	37	36	18
2016	13	226	192	14,7
<b>Subtotal Período 2</b>	<b>15</b>	<b>263</b>	<b>228 (87%)</b>	<b>15,2</b>
<b>Total Geral (1+2)</b>	<b>98</b>	<b>1.676</b>	<b>1.280</b>	<b>13</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2017, a partir dos relatórios da DIPLAN e DGP, de 2011 a 2016.

Nos quatro primeiros anos (nominados como período 1), foram realizados 83 cursos de capacitação, para 1.413 colaboradores. Destes, 1.052 correspondem aos TAE, o que representa 75% dos profissionais capacitados. Em média, foram 13 participantes por curso, no decorrer destes quatro anos. No período seguinte, que corresponde a dois anos (2015 e 2016), foram realizados 15 cursos de capacitação para 263 participantes, dos quais 228 eram TAE, o que corresponde a 87% de participação deste segmento nas capacitações e um crescimento, em termos percentuais de 12% sobre o período anterior. Além disso, a média de TAE participantes por curso variou de 13 para 15, de um período a outro, revelando um aumento

significativo da participação destes profissionais nos últimos 2 anos.

No entanto, percebe-se que a participação dos TAE nas capacitações poderia ser melhor, se não fossem a ausência de capacitações em outras unidades de ensino do IF Sertão, já que a grande maioria acontece na cidade de Petrolina e o recurso financeiro disponibilizado para as capacitações, conforme mencionado anteriormente pelos entrevistados, é insuficiente para suprir as demandas necessárias.

Além disso - conforme relatos e observações - é possível perceber que há uma desmotivação por parte dos TAE para com as capacitações internas. Tal evidência é ratificada pelo gestor G (2017): “A gente vê um quantitativo motivado, mas infelizmente é mínimo, bem pequeno”. Esta desmotivação pode estar associada ao fato destas capacitações não atenderem as demandas individuais e organizacionais, e conseqüentemente, não conseguirem suprir o *gap* de competências existente. Este *gap* possivelmente esteja crescendo, conforme reiterado por Teixeira Filho e Almeida (2014), visto que o mapeamento não é atualizado periodicamente e o contexto em que está inserida a organização adotante da política é bastante dinâmico.

Somados a estes fatores negativos, conforme abordado nas entrevistas, observa-se também a existência de conflito entre os interesses institucionais e individuais, visto que “há servidores que participam das capacitações para efeito de progressão” (GESTOR G, 2017). Sobre estes interesses pessoais, motivados por ganhos financeiros, mediante progressões estabelecidas pela Lei nº 11.091/05 (PCCTAE), confirma-se o apontado por Oliveira (2015a), ao colocar que tal situação pode ser causada pelo desalinhamento entre o contexto legal e o real. Isto pode ocorrer pelo fato de a legislação vigente ter como foco apenas a capacitação, deixando de lado outros subsistemas da gestão de pessoas, no caso específico, a remuneração.

Além desta desarticulação, o autor ressalta como fator interveniente para a gestão de pessoas por competências, a perspectiva de aumento da remuneração atrelada à capacitação, e insuficiência de normatização em relação aos ganhos financeiros por meio da capacitação, conforme ratificado por Giudice (2012). Assim, o que era para ser colocado como fator essencial para reforçar, incentivar e promover o desenvolvimento de competências, segundo a perspectiva de Brandão (2012), se observa que, na prática, é exposto como fator comprometedor da GPC, conforme implícito na fala do entrevistado G: “Receber pontos para progressão era para ser uma consequência. A capacitação era para surgir da vontade que o servidor tem de melhorar a qualidade do serviço que ele oferece”.

Enfim, analisando os resultados, deduz-se que, nos anos iniciais, as ações ofertadas com base no modelo de competências tiveram uma melhor receptividade e participação dos

servidores em geral. No entanto, no outro período desarticulado do citado modelo, o resultado foi contrário, agravado pela insuficiência no quadro de pessoal da DGP e limitação do recurso financeiro da IFE em questão.

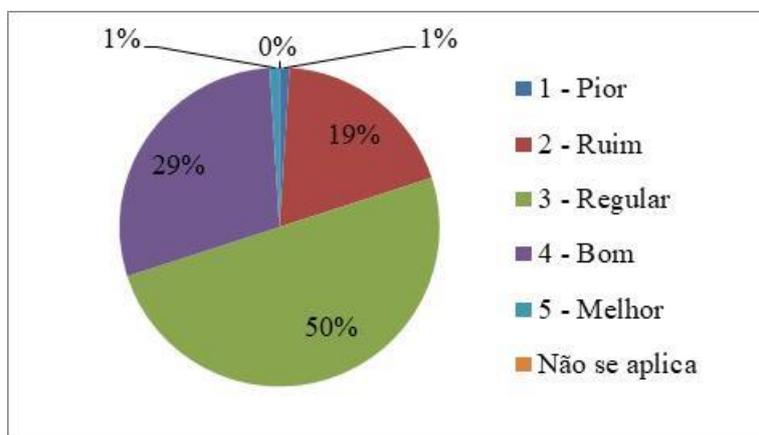
Além da percepção e participação dos TAE, os participantes responderam questões sobre a avaliação das ações de capacitação destinadas aos técnicos administrativos, durante o período de 2011 a 2016. Com base nas entrevistas e questionário, verificou-se que os respondentes têm percepções aproximadas e dentro de um determinado padrão de satisfação. Os dirigentes mais otimistas avaliaram as ações como

“Positivas. (...) Segundo, a escolha dos professores e dos conteúdos programáticos foi feita de uma forma muito criteriosa, contamos com o apoio da ENAP, ESAF, dos próprios técnicos, instrutores internos (...)” (GESTOR A, 2017).

“Eu avalio como boas. Particularmente, tenho tido poucas reclamações sobre as capacitações oferecidas (...). As parcerias que nos temos com a ESAF, ENAP (...) não vejo muitas reclamações (...). Os cursos que são ofertados eu acredito como positivos para administração” (GESTOR H, 2017).

Enquanto isso, com um nível de satisfação inferior ao dos gestores, 19% dos TAE avaliaram as ações como ruim e 50% como regular, contrariando a percepção de 29% que julgaram com boas, conforme exposto no gráfico 11.

**Gráfico 11** - Nível de satisfação dos TAE com as capacitações destinadas a eles.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Apesar de 29% dos TAE julgarem as ações como boas, nota-se que a avaliação da maioria (69%) é inferior a este conceito, fazendo com que se considere a necessidade de mais atenção ao assunto, pois fica explícito que as capacitações necessitam do engajamento dos gestores e realização de melhorias. Confrontando os dados relacionados à percepção, participação e nível de satisfação dos TAE com as ações de aperfeiçoamento, conforme os percentuais apresentados nos três últimos gráficos, observa-se um alto grau de concordância nestes três itens, com um percentual de 50% concentrados no conceito regular. Diante deste

consenso, fica clara a necessidade de a instituição rever sua política de gestão de pessoas, a qual, seguindo a linha de pensamento de Teixeira Filho e Almeida (2014), deve estar voltada para uma perspectiva mais inovadora e baseada em resultados, devendo ter em sua essência ações focadas na melhoria dos serviços oferecidos à sociedade.

Neste contexto, a capacitação entra como recurso de vital relevância, não apenas no aumento da qualidade dos serviços, mas na autossatisfação de seus colaboradores, constituindo-se em um instrumento motivador testado (CARVALHO, 2009).

O servidor pouco motivado tende a não buscar outras formas de atuação, aproximando-se, na maioria das vezes, das atividades operacionais e, assim, se distanciando cada vez mais dos objetivos organizacionais (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010). De acordo com estes últimos autores, essas barreiras à mobilidade funcional e estruturas rígidas fortalecem uma política que não mais atende a demanda do funcionalismo público e da sociedade, conforme atestado pelos participantes.

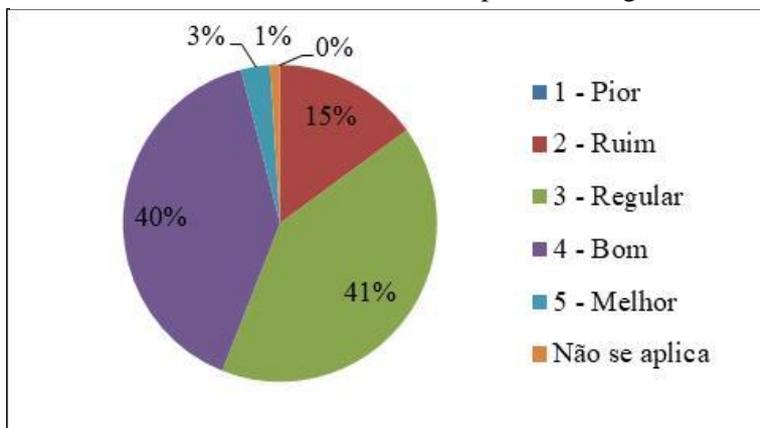
Ainda avaliando as capacitações ofertadas pela instituição, a subcategoria a seguir traz mais contribuições à discussão dos resultados, na dimensão dos impactos individuais e organizacionais das ações desenvolvidas, bem como as motivações dos profissionais para participação nas capacitações realizadas.

#### **4.3.2 Resultados das capacitações**

Esta dimensão contempla aspectos relacionados aos resultados das capacitações, tais como: desenvolvimento das competências organizacionais e individuais, desempenho profissional almejado após as capacitações e razões que levam os técnicos a participarem destas ações. Sobre estes aspectos, serão apresentados apenas os dados coletados nos questionários. Na sequência, seguem análises de outros fatores, como objetivos almejados e benefícios alcançados pela instituição e TAE com as capacitações ofertadas, para os quais serão utilizadas as informações obtidas nas entrevistas e questionário.

No que se refere ao desenvolvimento de competências organizacionais após as capacitações realizadas pelo IF Sertão, segundo 40% dos técnicos, o resultado foi considerado bom. No entanto, 41%, respectivamente, consideraram regular. Somando-se este número aos 15% considerados ruins, pode-se afirmar que 56% dos respondentes não avaliaram positivamente esta questão. O que sugere um atendimento parcial dos objetivos institucionais com as capacitações.

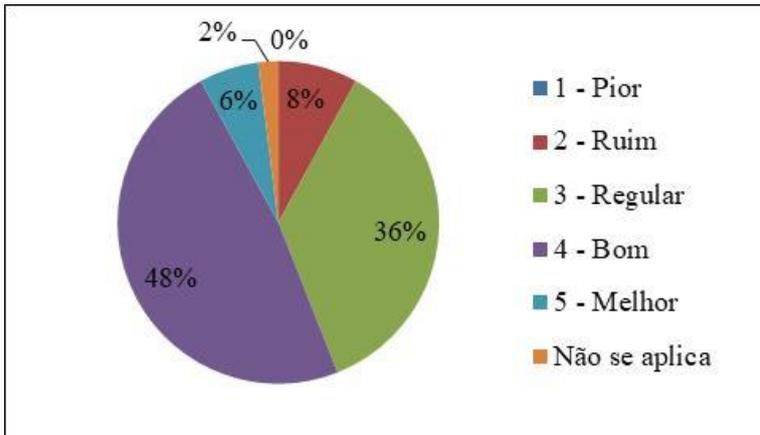
**Gráfico 12** - Desenvolvimento das competências organizacionais após as capacitações.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

No entanto, com base nas análises feitas, percebe-se que as ações carecem de um alinhamento entre a política e o planejamento das necessidades de capacitação. Algo que é evidenciado pela ausência do planejamento estratégico da instituição e até mesmo pela descontinuidade do modelo de GPC, contrariando as colocações de Oliveira (2015b) e a própria Lei nº 11.091/05. De acordo com estes referenciais, o desenvolvimento dos servidores deve observar a vinculação ao planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional. Com isso, nota-se que a instituição descumpra algumas recomendações legais, a exemplo da citada Lei e da PNDP, uma vez que as capacitações não estão alinhadas às estratégias organizacionais. Como consequência, não estão visando à aderência das competências almejadas dos servidores aos objetivos institucionais, conforme preconizado por este último dispositivo legal.

Além das competências organizacionais, os TAE também foram questionados quanto ao desenvolvimento das competências individuais, após as capacitações oferecidas na instituição. Sobre este aspecto, comparando os gráficos 12 e 13, verifica-se que houve um maior desenvolvimento das competências individuais, com 48% consideradas como boas do gráfico 13, sobre 40% do gráfico 12. Este número revela que aproximadamente 50% dos respondentes entende que suas competências individuais foram desenvolvidas. Na soma entre os 8% considerados ruins e os 36% regular, são totalizadas 44% das respostas, que indicam um conceito insuficiente ou parcialmente atendido. Comparando-se este achado do gráfico 13 com o 12, percebe-se que esta percepção negativa caiu de 56% para 44%. Este número sugere que os TAE avaliaram melhor os resultados individuais das capacitações do que os resultados organizacionais, ou seja, que estas capacitações contribuíram mais para seu desempenho individual do que para o alcance dos objetivos institucionais.

**Gráfico 13** - Desenvolvimento das competências individuais após as capacitações.

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

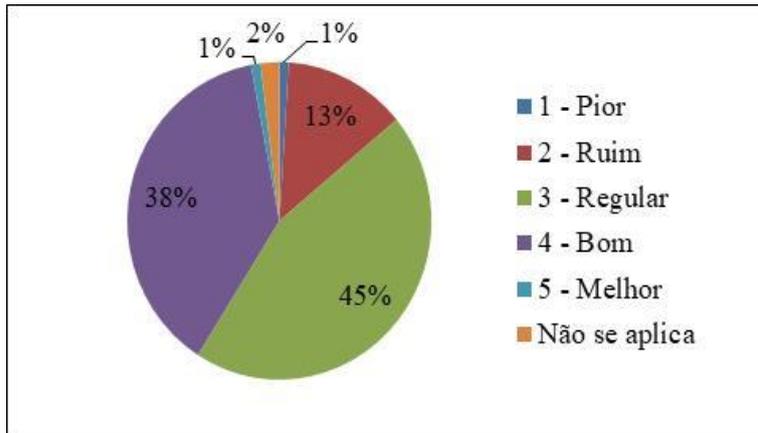
Seguindo a linha de pensamento de Zanta e Urbina (2008) e Brandão (2012), as competências individuais servem de base para o sucesso das competências coletivas e organizacionais. E, conforme estes autores, existe uma interação e influência recíproca entre as competências individuais, coletivas e organizacionais, que deve ser instigada por estímulos e demandas presentes no âmbito organizacional. É preciso levar em consideração que estas competências podem caminhar para a função principal da instituição, ou seja, para o cumprimento da sua missão institucional. Para tanto, faz-se necessário viabilizar uma gestão de pessoas estratégica articulada em competências (OLIVEIRA, 2015b; AYRES, 2012).

Confrontando os dados dos gráficos 12 e 13, observa-se que as ações de capacitação seguem a uma lógica delineada pelo próprio conceito de desenvolvimento a que se referem os Decretos nº 5.707/06 e nº 5.825/06, ou seja, do indivíduo para a organização. No entanto, percebe-se que a descontinuidade do modelo de GPC retira da capacitação o vínculo com a estratégia deste caminho, o que requer uma revisão, pois os dados de pesquisa demonstram que as capacitações agregam valor aos servidores e à instituição.

Dessa forma, é possível evidenciar que as ações seguem uma orientação mais voltada para os interesses individuais em detrimento das organizacionais e sociais, conforme evidenciado nos três últimos gráficos.

Os técnicos também foram indagados sobre as ações realizadas na instituição e o desempenho profissional alcançado. Neste caso, conforme gráfico 14, verifica-se pelo percentual que os TAE não estão tão satisfeitos, pois 13% atribuíram conceito ruim e 45% regular, enquanto que 38% julgaram bom. Somando-se os percentuais relativos aos conceitos ruim e regular, tem-se 58% de insatisfação entre os entrevistados com o assunto em questão.

**Gráfico 14** - Ações de capacitação e desempenho profissional alcançado pelos TAE.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Comparando os resultados dos gráficos 13 e 14, observa-se uma queda de 10% no conceito bom e um aumento de 9% no regular. Estes dados permitem perceber que os objetivos almejados nas capacitações não estão tendo o êxito esperado pelos participantes, e conseqüentemente, pela instituição. Todavia, conforme visto anteriormente, as capacitações estão desenvolvendo as competências individuais, sobrepondo-se esta percepção ao desenvolvimento das organizacionais.

Nesse sentido, conforme apontado por Lima e Cavalcante (2015), as capacitações oferecidas seguem uma linha funcionalista, em que a competência é pensada como um conjunto de **CHA**, no qual se enfatiza o desenvolvimento das competências individuais e desconsidera o enfoque social, incentivando assim a individualidade. De acordo com Brandão (2005), a competência resulta da combinação sinérgica do CHA, essencial para que o indivíduo apresente um determinado desempenho frente às situações profissionais com as quais se depara.

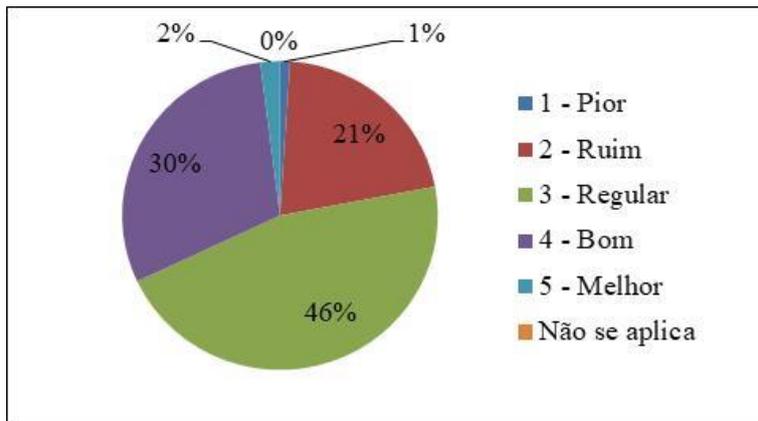
Porém, este conceito deve ser ampliado para o contexto coletivo e social, visto que os indivíduos participam e colocam em prática suas competências. Com isso, o desempenho deixa de ser responsabilidade apenas do sujeito, e passa a ser também da instituição em que estão imersos. Estes fatores devem ser levados em consideração pela instituição pesquisada, pois, ao que parece, não está havendo no desempenho profissional a ampliação para a perspectiva da equipe no processo produtivo.

Dessa forma, é possível inferir que as ações de capacitação seguem uma orientação mais voltada para os interesses individuais em detrimento das organizacionais e sociais, conforme evidenciado nos três últimos gráficos.

Por outro lado, ao analisar a adequação das capacitações oferecidas aos técnicos

administrativos e as reais necessidades organizacionais e individuais, houve praticamente um consenso entre as respostas, apesar de terem sido questionadas de forma separadas. Os gráficos a seguir tratam desta percepção de adequação das capacitações realizadas. Como ponto de concordância, ambos os gráficos apresentam um percentual de 67% entre os conceitos ruim e regular, demonstrando que a maioria dos técnicos administrativos acredita que as capacitações não condizem com as reais demandas.

**Gráfico 15** - Adequação das capacitações realizadas no IF Sertão e as necessidades organizacionais.

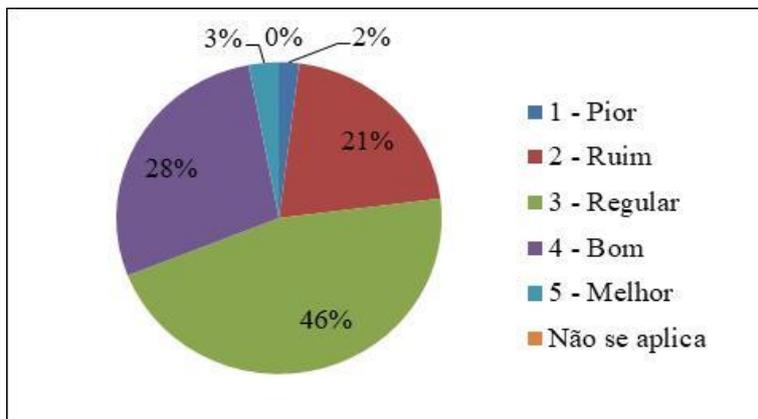


Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Conforme gráfico anterior, sobre a adequação das ações às necessidades organizacionais, observa-se que 21% dos TAE atribuíram valor 2 (ruim), 46% valor 3 (regular) e 30% valor 4 (bom). Este último critério (30% bom), comparado à representação dos gráficos anteriores, demonstra uma queda significativa na percepção dos entrevistados, sugerindo a necessidade de mudanças.

Quanto à adequação das capacitações às reais demandas individuais, comparando com o gráfico 16, percebe-se, precisamente, uma pequena divergência de apenas 2% quando 28% dos TAE atribuíram valor 4 (bom) ao referido aspecto pesquisado.

**Gráfico 16** - Adequação das capacitações realizadas no IF Sertão e as necessidades individuais.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

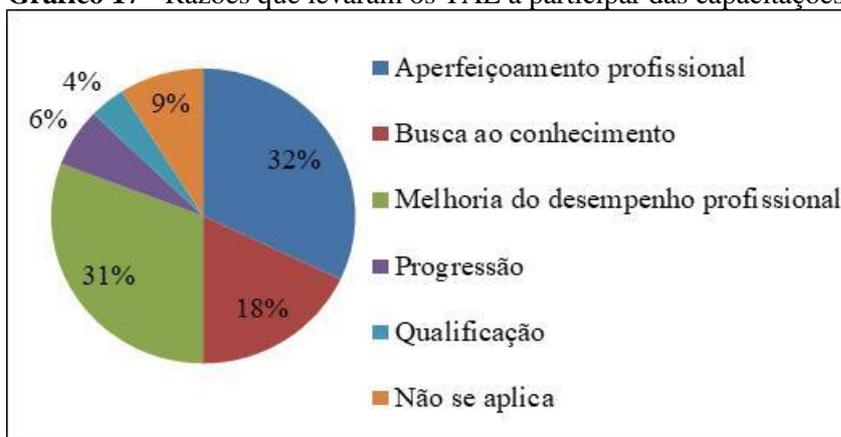
Mais uma vez, os dados mostram que a capacitação merece atenção, pois apesar da instituição incorporar na gestão de pessoas ações que priorizam o desenvolvimento de seus colaboradores, não há um alinhamento entre as ações oferecidas e as necessidades institucionais e individuais nas capacitações. Ainda que instituição faça uso do mapeamento de competências de 2011, que está desatualizado, uma adequação em moldes satisfatórios sugere que as capacitações sejam planejadas conforme a estratégia institucional, o que remete à necessidade do fortalecimento e implantação integral da política de gestão de pessoas por competências.

Com base nas abordagens de Oliveira (2015b), observa que tais evidências fazem sentido ao analisar o plano de desenvolvimento institucional (PDI) de 2009/2014 e 2015/2018, bem como o PCCTAE de 2006, constatando que a instituição ainda não conseguiu interligá-los para então construir um programa de desenvolvimento de pessoas que viesse de maneira mais efetiva a contribuir para o desenvolvimento institucional, por meio do desenvolvimento de seus servidores.

Para isso, confirmando o apontado por Cavalcante e Ayres (2015), é de suma relevância que a instituição procure oferecer ações de capacitação, não apenas alinhadas à estratégia organizacional, mas às necessidades de seus servidores. A razão para isto é que estes devem ser concebidos como um valioso capital humano a contribuir para o sucesso da organização.

Além da adequação, os TAE também foram indagados sobre as razões pelas quais participam das capacitações. De forma precisa nas respostas abertas, os participantes foram enfáticos, o que facilitou a tabulação dos dados. Conforme exposto no gráfico adiante, há uma preocupação maior por parte dos técnicos com o aperfeiçoamento profissional (32%), melhoria do seu desempenho profissional (31%) e busca ao conhecimento (18%). Somados aos interesses individuais, que na sua maioria, estão vinculados aos profissionais, observa-se que há aqueles que estão preocupados com a qualificação (4%) e os que são motivados pelo ganho financeiro para adquirir as cargas horárias exigidas pelas progressões (6%).

**Gráfico 17** - Razões que levaram os TAE a participar das capacitações no IF Sertão.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Analisando as respostas, mais uma vez, se confirmam as colocações de Silva e Costa (2015), quando apontam que o conceito de competência segue a lógica do indivíduo para a organização, pois as respostas apresentadas remetem, diretamente, ao desenvolvimento das competências individuais e indiretamente ao contexto organizacional.

Todavia, ressalta-se que também há servidores preocupados e comprometidos com a melhoria dos serviços da instituição em que estão inseridos, conforme os depoimentos seguintes:

“[...] adquirir conhecimento para poder ofertar serviço de qualidade” (TAE 4, 2017).  
 “[...] para que eu possa melhor exercer minhas atividades administrativas, com mais eficiência, eficácia, qualidade, rapidez e redução dos erros” (TAE 40, 2017).  
 “[...] para melhorar o meu desempenho pessoal e também na instituição, bem como para progressão salarial quando for possível” (TAE 47, 2017).

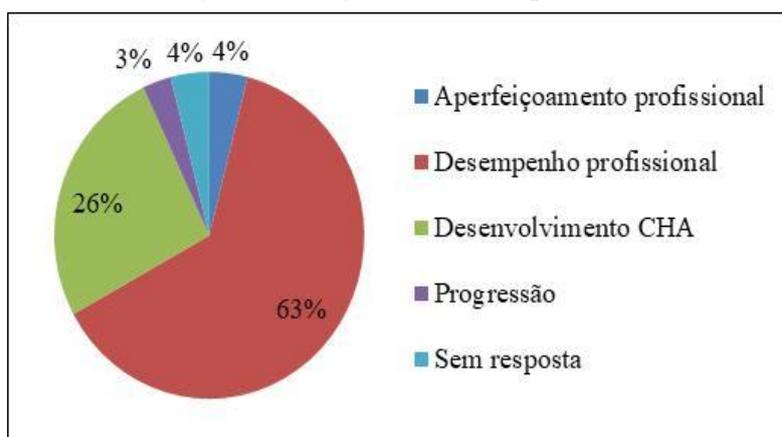
Sabe-se que a GPC tem como foco o desenvolvimento estratégico da gestão de pessoas, baseado em resultados, alinhando as competências individuais às organizacionais. Garcia (2013) vê esta abordagem de forma negativa, pois considera que os objetivos individuais ficam em segundo plano. Apesar de a maioria dos dados coletados mostrarem o contrário, ou seja, que os individuais foram colocados em primeiro lugar, vale considerar que há uma percepção indireta de valor agregado à organização, através do valor agregado diretamente ao indivíduo. Como existe uma relação de complementariedade entre as competências (individuais e organizacionais), tais resultados devem ser levados em consideração, uma vez que a organização depende desta relação para alcançar seus objetivos (LIMA e CAVALCANTE; 2015; ZANTA e URBINA, 2008).

Analisando os resultados das capacitações, agora sob a ótica dos TAE e dirigentes, foi questionado o que esperavam atingir com as capacitações realizadas no IF Sertão. Com base

nas entrevistas, observa-se que houve uma expectativa bastante alta por parte de alguns dirigentes, que almejavam suprir o *gap* de competências institucionais, a partir do desenvolvimento das competências, nas capacitações. Apesar disto, percebe-se que alguns têm consciência das dificuldades em alcançar tal objetivo na íntegra, tanto que ressaltaram a importância e necessidade de retroalimentar o *gap* de competências. Tal ressalva confirma a percepção de Ayres e Silva (2015), quando colocam que este processo é de suma relevância para efetividade do modelo de competências.

Além destas expectativas, os participantes almejavam capacitar os servidores, visando à elevação do comprometimento dos servidores com a instituição, à melhoria do desempenho dos servidores e conseqüente impacto nos serviços prestados à sociedade, tanto no que se refere à qualidade como na eficiência e eficácia. Concordando com algumas expectativas dos dirigentes, porém remetendo a uma perspectiva mais instrumental, os TAE apresentaram as seguintes respostas, representadas no gráfico 18.

**Gráfico 18** - Objetivos almejados com as capacitações oferecidas no IF Sertão.



Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Conforme o gráfico 18, ao participarem das capacitações realizadas na instituição, observa-se que a maioria dos TAE (63%) almejavam o desenvolvimento profissional, desenvolvimento dos **CHA** (26%) e aperfeiçoamento profissional (4%). Enquanto 93% estavam focados no desenvolvimento profissional, apenas 3% dos TAE estavam voltados ao interesse financeiro e 4% não opinaram.

Mais uma vez, é possível observar que os objetivos individuais se sobrepuseram aos organizacionais. Segundo Giudice (2012), esta combinação de fatores pode interferir no desempenho organizacional. Todavia, os interesses individuais direcionam para os profissionais, que por sua vez, podem estar voltados aos organizacionais. Por esta razão, reitera-se que a organização necessita rever seus objetivos, bem como o propósito das

capacitações ofertadas, na tentativa de promover a implantação estratégica da gestão de pessoas, conforme se espera.

Nesse sentido, com base nos documentos institucionais, observou-se que a instituição adotou as trilhas de aprendizagem como estratégia alternativa para incorporar os objetivos individuais aos organizacionais, atestando assim as colocações de Freitas e Brandão (2005), sobre a importância desta alternativa no modelo de GPC. De acordo com autores, as trilhas são uma excelente opção para direcionar os objetivos e expectativas individuais e institucionais. No entanto, assim como o modelo de competências, as trilhas não foram adiante.

Então, considerando que as capacitações agregaram mais valor, diretamente, aos servidores e, indiretamente, à instituição, a adesão à alternativa das trilhas de aprendizagem vem confirmar a necessidade de a instituição repensar a retomada desta atividade, a fim de conciliar as expectativas individuais às organizacionais e, conseqüentemente, suprir a discrepância entre as competências existentes e almejadas.

Ainda referente aos resultados das ações ofertadas, foi questionado aos dirigentes e TAE sobre os benefícios observados com as capacitações para o IF Sertão e para os TAE, observando-se que houve um equilíbrio entre as respostas. Os dados revelaram, claramente, a incorporação de valor agregado mais aos servidores que a própria instituição, uma vez que não há evidências suficientes para mensurar os benefícios atingidos pelo IF Sertão. O quadro 11 descreve os principais benefícios percebidos pelos gestores e TAE sobre esta questão.

Conforme este quadro, muitos fatores percebidos pelos gestores e TAE se repetem, tais como as progressões por capacitação, melhoria do desempenho profissional, troca de conhecimentos e experiências entre os servidores, melhoria nos serviços prestados pela instituição, melhoria na produtividade e desempenho profissional, servidores mais motivados e comprometidos com a instituição e, por fim, o aumento no número de servidores capacitados.

**Quadro 11** - Benefícios percebidos pelos gestores e TAE com as capacitações.

<b>Percepção</b>	<b>Para o IF Sertão</b>	<b>Para os TAE</b>
Gestores	Aumento no número de servidores capacitados, oportunizando aos servidores das unidades mais distantes o acesso;	Aumento no número de progressões por capacitação;
	Diminuição na incidência de erros e riscos;	Conscientização dos servidores para com a instituição e suas atividades

(continuação)

Percepção	Para o IF Sertão	Para os TAE
Gestores	Melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços oferecidos;	Melhoria na produtividade e desempenho profissional;
		Melhoria da valorização dos servidores, e conseqüentemente, no relacionamento interpessoal;
		Sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, maior entrega dos TAE;
		Servidores mais motivados, ativos, solícitos, comprometidos e satisfeitos; Troca de conhecimentos, ideias e experiências entre colegas;
TAE	Melhoria dos serviços institucionais;	Ampliação do acesso às capacitações, que como consequência aumentou o número de servidores capacitados;
	Melhoria no atendimento à sociedade;	Ampliação dos conhecimentos;
	Maior interação entre os setores e unidades acadêmico-administrativas;	Aperfeiçoamento profissional;
	Racionalização dos gastos com as capacitações;	Integração entre os servidores;
		Melhoria do desempenho profissional;
		Maior comprometimento dos servidores para com a instituição;
		Melhoria na produtividade e celeridade nas atividades laborais;
		Progressão por capacitação;
		Servidores mais capacitados;
		Servidores mais motivados e seguros;
Troca de conhecimentos e experiências entre colegas.		

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Entre os benefícios elencados pelos TAE, que não foram citados pelos gestores e vice-versa, alguns merecem destaque, a exemplo da redução de riscos nas atividades desempenhadas pelos servidores; da racionalização dos gastos com capacitações; da maior conscientização dos servidores para com a instituição e suas atividades; do sentimento de pertencimento e maior entrega dos TAE e da melhoria na valorização dos servidores. Alguns destes aspectos, mencionados no Art. 1º da PNDP, são ratificados por Giudice (2012) e Teixeira Filho e Almeida (2014), atestando assim os aspectos citados por eles quanto aos benefícios do modelo de competências.

Sabe-se que no IF Sertão, por alguns anos, a capacitação seguiu a lógica das competências e, posteriormente, seguiu desarticulada desta lógica. Tal realidade confirma a visão de Vieira e Machado (2011), quando colocam que a gestão de pessoas por competências

emerge de maneira incipiente, porém em um contexto diferente ao reiterado pelos autores, ou seja, com a aprovação da PNDP.

Apesar disso, percebe-se que a organização obteve resultados positivos, na percepção de seus colaboradores, conforme evidenciado no quadro 11. Embora a grande maioria dos benefícios esteja associada aos TAE, como já foi dito anteriormente, acredita-se que as competências individuais servem como base para as competências coletivas e organizacionais, segundo Zanta e Urbina (2008) e Brandão (2012).

Por esta e outras razões, os dados remetem à necessidade de o IF Sertão rever as capacitações oferecidas aos TAE e seus objetivos institucionais, na perspectiva de uma avaliação mais aprofundada sobre a gestão de pessoas e os modelos de formação e aperfeiçoamento que melhor atendam às expectativas individuais e institucionais. Caso contrário, será possível inferir que a organização insiste em não romper com os inflexíveis procedimentos normativos da burocracia, a despeito de introduzir uma nova cultura de gestão, conforme reiterado por Silva e Mello (2013). Nesse sentido, a unidade de análise posterior poderá trazer contribuições que possam subsidiar tal revisão, considerando o modelo de gestão de pessoas por competências.

#### 4.4 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

A existência desta categoria fez-se necessária ao estudo, considerando que houve uma tentativa de implementação da gestão da capacitação por competências no IF Sertão, justificando a investigação das principais dificuldades encontradas pela referida organização no processo de adoção deste modelo.

Apesar de a PNDP reduzir a GPC à gestão da capacitação, foram percebidas diversas dificuldades na implementação de tal modelo, por meio do subsistema capacitação. A partir da análise dos resultados, foram identificadas várias dificuldades na adoção da capacitação na lógica das competências no IF Sertão, divididas em estratégicas e operacionais.

No primeiro grupo, foram descritas as dificuldades de natureza estratégica:

1. existência de diretorias distintas e ausência de integração entre estas, em prol do desenvolvimento da gestão de pessoas por competências;
2. resistência e descrença no programa, por parte de alguns gestores e outros servidores que não o abraçaram como uma política institucional;

3. baixo envolvimento dos dirigentes com as ações de capacitações;
4. ausência de planejamento estratégico, em que se sobrepõe a cultura de agir em regime de urgência, em detrimento de agir de forma proativa;
5. ausência de servidores qualificados para dar continuidade à política, e assim estender para os outros dois subsistemas (dimensionamento de pessoas e avaliação de desempenho);
6. quantitativo de servidores insuficiente na área de RH;
7. rotatividade das funções gerenciais e despreparo dos dirigentes, emergindo na descontinuidade de políticas/programas/ações;
8. rigidez na legislação, impedindo o setor de RH estender a lógica das competências para o subsistema de recrutamento e seleção de pessoas;
9. ausência de dispositivos legais que possam normatizar e orientar a implantação da GPC nos três subsistemas, em especial recrutamento e seleção de pessoas.

Percebe-se que a maioria das dificuldades descritas confirma as colocações de Pires *et al* (2005), Gramigna (2007), Giudice (2012), Silva e Mello (2013) e Fevorini, Silva e Crepaldi (2014) e Oliveira (2015a), quando estes as apresentam como fatores dificultadores da GPC. No que se refere às quatro primeiras, atesta-se a percepção de Gramigna (2007), que considera as três primeiras como problemas de venda e patrocínio, enquanto a quarta seria definida como problema cultural.

A ausência de planejamento estratégico foi colocada pela maioria dos gestores como principal instrumento impeditivo na implementação da GPC, comprovando a visão de Gramigna (2007), na qual este problema ocorre devido à falta de uma cultura de planejamento nas instituições. Conforme ratificado pelo gestor D, em virtude desta falta de planejamento, as instituições agem “apagando fogo” (atuando sobre as urgências), geralmente, sob o risco de desperdício de tempo, recursos financeiros e de pessoal. Enfim, segundo o gestor D, as lideranças “ficam grande parte do tempo administrando conflitos” (GESTOR D).

Outros elementos dificultadores são colocados por Giudice (2012), como pertencentes a uma cultura organizacional própria em que muitas instituições públicas ainda estão imersas e partilham de traços comuns, em função de interesses e valores das pessoas que as constituem. Como parte de uma cultura organizacional própria do IF Sertão, outros problemas culturais, foram elencados anteriormente, conforme os itens 5 a 7 da relação de dificuldades de natureza estratégica. Isto comprova as colocações de alguns autores estudados, neste caso específico, de Pires *et al* (2005), Gramigna (2007) e Silva e Mello (2013), quando apontam,

como variáveis intervenientes na GPC, fatores ligados à falta de pessoal qualificado ou em número insuficiente para atuar com tal temática. Também, a rotatividade do quadro funcional e a falta de orçamento surgem neste contexto. Além da falta de qualificação para determinados cargos, observa-se que, conforme visto em outra unidade analítica, que a alta gestão desconhecia a importância e o propósito do modelo em questão, concentrando-se na sua complexidade operacional, conforme evidenciado na fala do gestor E (2017): “No início faltou orçamento, pessoas qualificadas para implantar este programa que não é coisa fácil para ser implantado”.

Quanto aos problemas legais, apresentados no oitavo e nono itens, alguns gestores colocaram os atuais dispositivos legais e ausências de alguns deles, como fatores dificultadores tanto na implantação do modelo como na extensão da política para os outros subsistemas de RH. Tais dificuldades corroboram as afirmações de Pires *et al.* (2005), Giudice (2012) e Fevorini, Silva e Crepaldi (2014), quando estes colocam que as restrições legais relacionadas à gestão de pessoas, na sua maioria, não conseguem ser eficazes na prática, uma vez que existem algumas desarticulações entre a política e as novas práticas nos subsistemas de RH. Sobre tais aspectos legais, o relato a seguir ratifica as colocações dos autores, porém em uma perspectiva mais crítica, tendo em vista que considera a legislação rígida e tradicional.

“Nós temos uma legislação (...) que impede a própria implantação do modelo da gestão por competências e esse é um problema de ordem maior. Eu acredito que nessa sistemática que nós temos hoje, fechada, amarrada e principalmente tradicional, a gente não consegue implantar a gestão por competências” (GESTOR H, 2017).

No segundo grupo, foram elencadas as dificuldades de natureza operacional:

1. estrutura física inadequada e deficitária;
2. ausência de recursos tecnológicos;
3. falta de orçamento que possa contemplar as reais demandas institucionais;
4. segmentação entre as ações de qualificação e capacitação;
5. desconhecimento sobre temática;
6. dificuldades no mapeamento das competências.

A maioria das dificuldades operacionais encontradas no IF Sertão são detectadas por Pires *et al.* (2005), Gramigna (2007), Giudice (2012), Silva e Mello (2013), Fevorini, Silva e Crepaldi (2014) e Oliveira (2015a) como provenientes da distância entre o conceito e implantação do modelo referencial e das práticas tradicionais de gestão de pessoas, ainda

existentes em muitas instituições públicas. Sobre as três primeiras, percebe-se que estas ainda fazem parte da realidade da instituição pesquisada que, por sua vez, interferem não apenas nas capacitações, mas em outros projetos institucionais. Conforme observações de participantes e entrevistados, são requisitos fundamentais à plena execução de qualquer iniciativa dentro de uma instituição (estrutura, tecnologia e orçamento).

Quanto à quarta dificuldade, percebe-se que existe na instituição uma divisão entre as ações de capacitação e de qualificação. Tal separação confirma o entendimento de Cavalcante e Ayres (2015), ao afirmarem que há uma compreensão distinta entre os termos “capacitação” e “qualificação”, sendo o primeiro associado a ações de aperfeiçoamento e treinamentos no curto e médio prazos, enquanto o segundo está voltado para cursos *Latu Sensu* e *Stricto Sensu*, para os quais, na IFE pesquisada, existem setores distintos. A capacitação, mais voltada aos TAE, fica sob a responsabilidade da PRODI, especificamente, da DGP. A qualificação - que é voltada aos docentes e TAE - cabe à Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PROPIP).

Esta divergência entre as terminologias, que teve como consequência a segmentação de ações de aperfeiçoamento entre os setores, interferiu na política de desenvolvimento de pessoas. Neste contexto, percebe-se que a alta gestão acredita que as ações de capacitação, direcionadas para ambas as categorias (TAE e docentes), somadas às destinadas para a comunidade externa, deveriam estar juntas, considerando esta segmentação entre setores um equívoco. Esta situação ratifica a necessidade de replanejamento, conforme sinalizado por um dirigente, ao mencionar que a instituição necessita “ter a cultura de planejamento (...), pois muita coisa está relacionada à outra” (GESTOR F, 2017).

No que tange às duas últimas dificuldades, que tratam do desconhecimento da temática e da dificuldade no mapeamento das competências, observa-se que estão contempladas no Quadro 1, analisado anteriormente, que elenca as principais dificuldades na implantação do modelo em questão.

Os gestores colocaram como aspectos problemáticos para a adoção da política de competências o desconhecimento sobre o conceito de competências e operacionalização da GPC, especificamente, o mapeamento. Fatores que ratificam as colocações de Pires *et al.* (2005), Gramigna (2007), Giudice (2012) e Silva e Mello (2013), ao destacarem que estes aspectos tem alta incidência de dificuldade na adoção da política. Apesar do IF Sertão construir um projeto para implantação da capacitação por competências, percebe-se por parte da alta administração que ainda falta muita clareza sobre o modelo por competências e a sua aplicação, talvez seja em razão da complexidade e diversas etapas exigidas por este sistema.

Além de investigar as dificuldades enfrentadas na implantação da capacitação baseada em competências, esta categoria buscou averiguar as ações que foram e podem ser realizadas para minimizar as dificuldades encontradas neste processo. Sobre este aspecto, poucos gestores souberam opinar, ratificando o que já havia sido detectado, isto é, o desconhecimento sobre a temática e o baixo envolvimento com o programa.

Em suma, entre as ações encontradas para amenizar os fatores intervenientes, foram citadas: o reforço à sensibilização da comunidade; maior envolvimento dos dirigentes; divulgação e explanação dos objetivos e importância do projeto a toda a comunidade; criação de grupos de trabalho; estudos sobre as bases legais e teóricas relacionadas à GPC; criação de um grupo para realização do planejamento estratégico e qualificação dos servidores envolvidos no processo de adoção da política.

Somadas a estas ações, o gestor B mencionou a necessidade de haver encontros setoriais, a fim de subsidiar o mapeamento de competências, bem como a importância das “pessoas responsáveis pela implantação fazer capacitações na área de gestão por competências, inclusive o próprio reitor se viu na necessidade de fazer essa capacitação”.

Por fim, novamente, o planejamento estratégico foi lembrado, agora como fator minimizador das dificuldades do modelo GPC. Considerando a importância deste instrumento estratégico, os dirigentes evidenciam a necessidade da sua existência na instituição, tanto para a gestão da organização como para a adoção do modelo em questão, ratificando o pensamento de Oliveira (2015b) sobre a necessidade do planejamento organizacional. Os entrevistados compreendem que sem este instrumento basilar não há como implementar a GPC, conforme segue:

“Tem que ter (...) um planejamento estratégico de base para (...) tentar implantar uma ação no modelo em que ela não se encaixa. Temos que ter uma base para que a gestão por competências se encaixe ou não vai ter com implantá-la. Deve-se fazer um planejamento macro, pois está sendo feito um planejamento mínimo (...)” (GESTOR F, 2017).

Analisando o atual cenário organizacional, conforme o dirigente H, há pretensão em realizar o planejamento institucional. Todavia, as ações para a execução desta ferramenta de gestão ainda são incipientes, por acreditar que não há nada formalizado ou concreto, apenas pretensões, pois “ainda estão conversando sobre isso (...), mas não chegou a formar nenhum grupo para começar a estudar, planejar” (GESTOR H).

De acordo com a Lei nº 11.091/05, associado ao Decreto nº 5.825/06, o desenvolvimento do servidor deve estar vinculado ao planejamento e desenvolvimento institucional. No entanto, percebe-se no atual contexto que as ações de capacitação seguem

desalinhadas e sem uma perspectiva estratégica, já que este instrumento inexistia e, por consequência, não há um direcionamento a ser seguido pela instituição. O planejamento estratégico é um relevante instrumento gerencial, pois permite orientar a implementação da estratégia.

Finalmente, observa-se que há dificuldades de diversas naturezas, desde física-estrutural, operacional, estratégica e política para adoção do modelo, na percepção dos sujeitos participantes da pesquisa. No entanto, apesar destas limitações colocadas como entraves na implantação da política das competências, percebe-se que a instituição pesquisada é um campo propício para uma mudança de posição quanto a algumas concepções e práticas administrativas relativas ao desenvolvimento de pessoas, sinalizando possibilidades futuras de superação e desenvolvimento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar a condução dos programas de capacitação destinados aos TAE no IF Sertão-PE, tendo como base os pressupostos da PNDP. A partir da percepção dos técnicos administrativos e alta administração, também buscou caracterizar como foram conduzidas e avaliadas as ações executadas pela referida instituição, bem como identificar as dificuldades encontradas no processo de implantação da GPC. Dessa forma, o estudo possibilitou uma visão ampliada sobre a adoção do modelo de competências e contribuiu para a verificação das falhas existentes nas ações de capacitação do IF Sertão.

No entanto, não é intenção deste trabalho esgotar as reflexões acerca do modelo em questão, visto que este ainda hoje é referenciado pela legislação vigente. Porém, constatou-se na pesquisa, conforme apontado por estudiosos da área, que neste processo existem diversas dificuldades, que embora possam apresentar limitações, não significa necessariamente que inviabilizem a adoção integral de tal política.

Em relação à primeira unidade analítica adotada - caracterização da gestão por competência na instituição no IF Sertão - foi observado que a instituição ainda não pode ser definida como uma entidade que pratica a gestão de pessoas por competências, apesar da tentativa de implementação do modelo de GPC, por meio da capacitação. Os esforços desencadeados, nos anos de 2011 e 2012, na adoção da política possibilitaram meios para uma implantação de um sistema de gestão baseado em competências.

Todavia, estes encontraram diversos problemas comuns nas instituições públicas, que interferiram na continuidade e expansão do modelo aos demais subsistemas de gestão de pessoas (dimensionamento de pessoal, avaliação de desempenho, e até mesmo na remuneração). Em princípio, as capacitações estiveram voltadas à lógica das competências, mas com a descontinuidade da política, as ações seguiram desalinhadas desta política, bem como dos objetivos institucionais. Percebe-se, então, que as ações de capacitação fizeram o caminho inverso, ou seja, retomaram os tradicionais treinamentos da força de trabalho, contradizendo os esforços governamentais e da própria instituição. Nesse sentido, percebe-se que será necessário muito esforço para que as capacitações ocorram em concordância com o que preconiza a legislação, e assim, possam se aproximar do atual conceito de gestão por competências.

Apesar das tentativas de controlar e organizar a administração de recursos humanos no setor público federal, contradizendo estes esforços governamentais, Carvalho (2009) afirma

que, houve um aumento considerável do quantitativo de cargos organizados em carreiras, em razão da valorização de carreiras consideradas típicas do Estado, na década de 90. Além disso, houve fortes distorções de remuneração e desvios nas práticas de avaliação de desempenho, sendo estes dois últimos em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais.

Quanto à segunda unidade analítica - avaliação das ações de capacitação por competências - observou-se que houve uma agregação de valor, especialmente, aos servidores e, posteriormente, à própria instituição, ainda que pouco satisfatória. Além disso, percebeu-se que os eventos de capacitação não conseguiram abarcar as reais demandas de aperfeiçoamento e os objetivos individuais e organizacionais, tanto por ausência de recursos financeiros, físico-estruturais e de pessoal, como em virtude da complexa realidade em que está imersa a instituição. Como exemplo, é possível citar a diversidade de cargos existentes e a articulação entre os objetivos organizacionais e individuais, entre outros fatores. Diante disso, constata-se que os servidores almejam melhorias, fazendo com que a instituição reveja as ações de capacitações destinadas aos TAE, bem como seu planejamento estratégico, objetivando a vinculação entre as competências, o desempenho e os objetivos organizacionais.

Por fim, no tocante à terceira unidade - dificuldades na implementação da capacitação por competências - foram elencados problemas de ordem física-estrutural, operacional, estratégica a política, entre os quais se ressalta como os principais: falta de conhecimento sobre a temática das competências e interesse por parte dos gestores; complexidade na operacionalização do modelo; falta de estrutura do quadro de pessoal da coordenação responsável pela capacitação; ausência de planejamento estratégico e, sobretudo, pelas mudanças no quadro de dirigentes, durante os anos de 2013 a 2016.

Acredita-se que este último tenha sido o principal fator da descontinuidade do projeto, considerando que a adesão e envolvimento dos gestores é um fator preponderante para a implementação da proposta. Tais fatores devem ser revistos pela instituição estudada, uma vez que a própria comunidade interna requer mudanças nas práticas administrativas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas. Para tanto, faz-se necessário que a organização reveja tais dificuldades, como forma de subsidiar o estabelecimento de um programa condizente com suas necessidades e realidade. Caso contrário, a instituição permanecerá nas tradicionais práticas de gestão de pessoas, com o ônus que esta decisão acarreta.

A partir das análises feitas nas categorias, verificou-se que, apesar do IF Sertão tentar inovar, por meio da GPC, alguns processos de gestão, houve uma involução da sua gestão de pessoas, uma vez que a política não seguiu adiante, embora houvesse o propósito de atender a legislação vigente e, conseqüentemente, buscar a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Com isso, observa-se que a instituição não conseguiu romper com as tradicionais práticas de gestão de pessoas, no que se refere não apenas à capacitação, mas, especialmente, ao dimensionamento de pessoas e avaliação de desempenho. Estes aspectos ainda não tiveram merecida atenção por parte dos dirigentes, que persistem em seguir os padrões burocráticos e tradicionais relativos aos processos legais e institucionais. Atualmente, observa-se que a organização privilegia apenas questões de natureza operacional, a exemplo da gestão e execução da folha de pagamento. Diante deste contexto, percebe-se que, caso a instituição pretenda retomar tal política, serão necessários muitos esforços para que esta ocorra em concordância com o que preconiza a legislação e também atenda as reais necessidades individuais e organizacionais.

Ainda que esta pesquisa tenha como propósito contribuir para a temática em foco, ressalta-se que os resultados obtidos não devem ser generalizados para as demais instituições públicas, uma vez que cada organização tem suas particularidades e necessidades. No entanto, vale considerar que podem subsidiar na (re) estruturação de processos exigidos para adoção de uma política de gestão de pessoas por competência, a fim de evitar alguns problemas encontrados pelo IF Sertão.

Como limitações desta pesquisa, identifica-se a ausência de dados sobre a percepção de alguns dirigentes e servidores que fizeram parte do GTGC, durante o processo de implantação da política, os quais não foram incluídos entre os entrevistados por estarem dispersos geograficamente nas unidades acadêmicas da IFE pesquisada. Este fato impossibilitou a análise da percepção destes profissionais.

Assim, sugere-se que pesquisas posteriores possam contemplar estes profissionais. Com isso, acredita-se que estudos futuros, capazes de fazer um comparativo entre instituições públicas e privadas, no que se refere à adoção da lógica das competências, tragam novas contribuições, aprofundando aspectos aqui discutidos, sobre o modelo de GPC nas instituições públicas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

- AYRES, S. M. P. M. **Proposta de um sistema de capacitação baseada em competências para o instituto federal de educação ciência e tecnologia do Sertão Pernambucano**. 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFPB, João Pessoa-PB, 2012. Disponível em: [http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_516.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_516.pdf). Acesso em: 26 mar. 2017.
- AYRES, S. M. P. M.; SILVA, A. B. da. **Sistema de capacitação baseado em competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFE**. Brasília: Distrito Federal, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR203.pdf>. Acesso: 18 de mai. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOYATZIS, R. E. **The Competent Management: a Model for Effective Performance**. Nova Iorque: Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P. **O que é gestão por competências?** In: PIRES, A. K. (org.), *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p. 13-22, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e instrumentos**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília-DF, vol. 56, nº 02, p. 179-194, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1504/1/2005%20Vol.56%2cn.2%20Brand%C3%A3o%20e%20Bahry.pdf>. Acesso: 18 de mai. 2017.
- BRASIL, F. G.; CEPÊDA, V. A.; MEDEIROS, T. B. O DASP e a formação de um pensamento político-administrativo na década de 1930 no Brasil. **Revista TAP**, vol. 09, n. 1, 2014. Disponível em: <http://seer.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6961/5158>. Acesso: 18 de mai. 2017.
- BRASIL. Decreto n. 67.326, de 05 de out. de 1970. **Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/d67326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d67326.htm). Acesso em: 18 de out. 2016.
- \_\_\_\_\_. Decreto n. 2.794, de 1º de out. de 1998. **Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm). Acesso em: 26 de mar. 2017.
- \_\_\_\_\_. Lei n. 10.861, de 14 de abr. de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm). Acesso em: 26 de mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.091, de 12 jun. de 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 e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 26 de mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dez. de 1990.** 2006a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 15 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006. **Estabelece os procedimentos para a concessão de incentivo à qualificação e a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos – Administrativos em Educação, instituído pela Lei n. 11.091, de 12 jan. de 2005.** 2006b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2006/Decreto/D5824.htm). Acesso em: 15 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. **Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** 2006c. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm) . Acesso em: 03 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7.232, de 19 de julho de 2010. **Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei n. 11.091, de 12 de jan. de 2005, das Universidades Federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm) . Acesso em: 26 de mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7.311, de 22 de setembro de 2010. **Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei n. 11.091, de 12 de jan. de 2005, nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia vinculados ao Ministério da Educação e altera o Decreto n. 7.232, de 19 de jul. de 2010.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20072010/2010/Decreto/D7311.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20072010/2010/Decreto/D7311.htm). Acesso em: 26 de mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7.312, de 22 de setembro de 2010. **Dispõe sobre o banco de professor-equivalente de educação básica, técnica e tecnológica, dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia vinculados ao Ministério da Educação e dá outras providências.** 2010c. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7312.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7312.htm). Acesso em: 15 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 7.485, de 18 de maio de 2011. **Dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação e regulamenta a admissão de professor substituto, de que trata o inciso IV do art. 2º da Lei n.**

**8.745, de 9 de dez. de 1993.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20112014/2011/Decreto/D7485.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2011/Decreto/D7485.htm) . Acesso em: 15 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 8.259, de 29 de maio de 2014. **Altera o Decreto n. 7.485, de 18 de maio de 2011, que dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e altera o Decreto n. 7.312, de 22 de set. de 2010, que dispõe sobre o banco de professor-equivalente de educação básica, técnica e tecnológica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, vinculados ao Ministério da Educação.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20112014/2014/Decreto/D8259.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2014/Decreto/D8259.htm) . Acesso em: 15 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria n. 208, 25 de jul. de 2006. 2006d.

\_\_\_\_\_. Portal do servidor. Governo Federal, 2017. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/o-projeto-sigepe#Objetivo>. Acesso em: 13 mar. 2017.

BREGALDA, A.; TOSTA, H. T.; DALMAU, M. B. L. A política nacional de desenvolvimento de pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Florianópolis-SC, 3 a 5 de dezembro de 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131672/2014115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 mar. 2017.

CALLADO, A.L.C.; SOARES, K.R. Análise da utilização de indicadores de desempenho no contexto das agroindústrias. **Custos e @gronegocio on-line** - v. 10, n. 2 – Abr/Jun - 2014. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v10/Artigo%2013%20Aldo.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2017.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J. e BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado.** ENAP, Brasília-DF, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em: 01 abr. 2017.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília-DF, v. 57, nº 5, p. 611-614, set/out, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2017.

CARBONE, P.P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, A.I. *et al.* **Escola de Governo e Gestão por Competências: mesa redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

FERREIRA, R. R. **Avaliação de necessidades de treinamento: proposição e aplicação de um modelo teórico - metodológico nos níveis macro e meso organizacionais.** 2009, 211f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - UNB,

Brasília-DF, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4295/1/2009RodrigoRezendeFerreira.pdf>. Acesso em: 26 out. 2016.

FERREIRA, R. R., ABBAD, G. da S. Avaliação de Necessidade de Treinamento no Trabalho: Ensaio de um Método Prospectivo. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 01-17, mar. 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n1/v14n1a02.pdf>. Acesso em 11 ago. 2017.

FEVORINI, F. B., SILVA, R. T., CREPALDI, A. M. (2014). Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p. 128-142, 2014. Disponível em: <http://www.progep.org.br/Publicacoes/Pesquisas/PesquisaDocs/Gest%C3%A3o%20por%20compet%C3%Aancias%20no%20setor%20p%C3%ABlico.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001: 183-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, I.A. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: XXVI Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD. Anais. Salvador-BA: ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_. I. A; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: XXIX Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD. Anais. Brasília-DF, ANPAD, 2005. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2005/GPR/2005\\_GPRA316.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPRA316.pdf). Acesso em: 01 abr. 2017.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & debate**, Lajedo-PE, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/30/196>. Acesso em: 25 mai. 2016.

GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo-SP. Vol. 03, n.02 Mai/Jun/Jul/Ago 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/16532/12410>. Acesso em: 25 abr. 2017.

GIUDICE, R.C. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento/ RBPO**, Brasília-DF, v. 2, n. 2, p. 188–204, 2012. Disponível em: [http://www.assecor.org.br/~assecor/files/4413/5896/2423/rbpo\\_vol\\_2\\_num\\_2\\_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf](http://www.assecor.org.br/~assecor/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf). Acesso em: 11 nov. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo-SP: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2017.

GODOY, A. S. **Estudo de Caso Qualitativo**. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; MELLO,

R.de. (orgs). Pesquisa qualitativa em estudos de caso organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2 ed., São Paulo: Pearson, 2007.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. RAUSP. **Revista de Administração**, v. 43, n. 1, p. 5-16, jan-mar. 2008.

LEME, R. **Gestão por Competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LIMA, J. O. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências coletivas na secretaria de recursos humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande**. 2013, 154f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFPB, João Pessoa-PB, 2013. Disponível em: [http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_546.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_546.pdf). Acesso em 18 fev. 2014.

\_\_\_\_\_, J.O.; CAVALCANTE, K. de O. **Gestão por competências nas ife**. In: SILVA, A. B. da. In: **Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Federais de Ensino (IFE)**. João Pessoa, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, K. C. da S. **Necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais dos técnicos- administrativos em educação lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração), UFBA, Salvador-BA. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/17676/1/Matos,%20Kilma%20Carneiro%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2016.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, Harvard University, p. 1-14, jan. 1973.

MELLO, M. L. B.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro-RJ, v.44, n. 3, p. 613-636, maio/jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/04.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2017.

MELLO, S.P. T. de; SILVA, F. M. da. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. XXXVII Encontro ANPAD Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração –ANPAD, Rio de Janeiro –RJ, 7 a 11 de set. 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_GPR202.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf). Acesso em: 08 mar. 2017.

OLIVEIRA, M. M. **A evolução da gestão de pessoas nas organizações públicas e nas IFE**. 2015a. In: SILVA, A. B. da. **Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Federais de Ensino (IFE)**. João Pessoa-PB, 2015.

\_\_\_\_\_. M. M.; SILVA, A. B. da. **Gestão de pessoas por competências nas IFE: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade**. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, João Pessoa-PB, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>

[admin/pdf/EnGPR195.pdf](#). Acesso em: 25 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. M. M. **Proposta de um sistema de gestão estratégica de pessoas por competências nas instituições federais de ensino**. 2015b. In: SILVA, A. B. da. *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Federais de Ensino (IFE)*. João Pessoa-PB, 2015.

PACHECO, L.; CHERUBINA, S.; BECKER, M.; SOUZA, V. de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2 ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PANTOJA, M.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. de. **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, . 2012, Brasília-DF.

PIMENTEL, A. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. Estudos de Psicologia, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a08v12n2>. Acesso em: 11 nov. 2016.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília-DF, ENAP, 2005. Disponível em: [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro\\_gestao\\_competencias.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf) . Acesso em: 25 abr. 2017.

PLACCO, V. M.N. de S.; ALMEIDA, L. R. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 7 ed., São Paulo: Loyola, 2010.

R.N.R. Conteúdo jurídico para estudantes de direito e juristas. Doutrina, jurisprudência, artigo, notícias. Disponível em: <https://raulnero.com/2014/05/03/historico-do-regime-juridico-dos-servidores-publicos-civis-da-uniao-lei-8-11290/>. Acesso em: 13 mar. 2017

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: MacGrawHill, 2006.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação técnica para análise de dados qualitativos**. In IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - ENePQ/ANPAD, Brasília-DF, 03 a 05 de nov. 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2013/2013\\_EnEPQ129.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf). Acesso em 05 jun. 2016.

SILVA, A. B. da; COSTA, Â. L. C. **Diretrizes e etapas para a implantação do sistema de gestão por competências**. In *Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Federais de Ensino (IFE)*. João Pessoa-PB, 2015.

SILVA, A. do C. *Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais*. Cuiabá-MT, 2013. Disponível em: <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2017.

SILVA, F. M. da S.; MELLO, S. P. T. de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília-DF, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr./jun. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Priscila/Downloads/67-202-1-PB.pdf>. Acesso em: 25 ab. 2017.

\_\_\_\_\_, F. M. da; MELLO, S. P. T. de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. In **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – REAT**. vol. 2, n. 1, jan./jun. 2013.

SOUZA, R. L. S. **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas**. Madrid, ES: IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2 – 5 Nov. 2004.

SPENCER JR, L. M. e SPENCER, S. M. *Competence at Work: models for superior performance*. Nova Iorque: John Wiley, 1993.

STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. Nova Iorque: The Guilford Press, 2006.

TEIXEIRA FILHO, A.R.C *et al.* Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. RACE, **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, p. 185-208, 2017. Edição Especial. Disponível em: <https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/15216/pdf> Acesso em: 13 mar. 2017.

RAMOS, R. N. R. Conteúdo jurídico para estudantes de direito e juristas. Doutrina, jurisprudência, artigo, notícias, mai. 2014. Disponível em: <https://raulnero.com/category/doutrina/penal-doutrina/>. Acesso em: 13 mar. 2017

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: XXIX Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração –ANPAD. Brasília-DF, setembro de 2005.

VIEIRA, F.; MACHADO, D. M. G. S. **A abordagem da gestão por competências para alocação de pessoal em organizações públicas**. In. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, Rio de Janeiro-RJ, 12 e 13 de ago. 2011. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0328\\_1754.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0328_1754.pdf) . Acesso em: 29 mai. 2016.

TEIXEIRA FILHO, R. C; ALMEIDA, D. R. **Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia**. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Florianópolis – SC, 3 a 5 de dezembro de 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 de out. 2017.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8 ed., São Paulo: Cortez, 1998.

ZANTA, K. M.; URBINA, L. M. S. **Competências: reflexões sobre tipologia e inter-relações**. In: Anais do 4º Encontro de iniciação científica e pós-graduação do ITA - ENCITA/2008. ITA, São José dos Campos-SP, 20 a 23 de outubro de 2008. Disponível em: <http://www.bibl.ita.br/xivencita/MEC11.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2017.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da Dissertação: Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF Sertão-PE.

Nome do pesquisador responsável: Silvy Priscilla de Queiroz Cerqueira Cardoso

Local da Pesquisa: IF Sertão-PE

Telefone do pesquisador:

E-mail do pesquisador:

Você está sendo convidado a participar desta pesquisa, cujo objetivo é **analisar a condução dos programas de capacitação, destinados aos técnicos administrativos do IF Sertão-PE, sob os pressupostos da PNDP**. Para isso, será necessária sua participação voluntária em uma entrevista, com duração de cerca de 50 minutos. O pesquisador estará disponível para esclarecer qualquer dúvida tanto antes, quanto durante a entrevista. Destaca-se que as respostas individuais não serão disponibilizadas à instituição, fazendo parte, de forma consolidada, da dissertação de Mestrado da pesquisadora, produzida como requisito à obtenção de Mestre em Administração da EAUFBA. Este termo se encontra regido em duas vias de igual conteúdo e teor, sendo uma para o participante e outro para o pesquisador.

Petrolina, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Assim, declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

\_\_\_\_\_  
Nome do participante da pesquisa (escrita em letra de forma)

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador responsável

## APÊNDICE II - Roteiro de Entrevista Semiestruturada com gestor responsável pela implantação da GPC no IF Sertão

### 1. Dados de Identificação do respondente

Cargo: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
 Tempo de exercício no cargo: \_\_\_\_\_ Tempo de exercício na função: \_\_\_\_\_  
 Grau de Instrução: ( ) Graduação \_\_\_\_\_  
 ( ) Especialização \_\_\_\_\_  
 ( ) Mestrado \_\_\_\_\_  
 ( ) Doutorado \_\_\_\_\_

OBS: As perguntas deverão ser refletidas durante o período em que o entrevistado esteve à frente da implantação da GPC na instituição.

## PERGUNTAS

### BLOCO 1 – Caracterização da Gestão por Competência no IF Sertão PE

Objetivo: caracterizar a forma de condução das capacitações destinadas aos técnicos administrativos do IF Sertão.

#### Categoria: Implantação da Gestão por Competências

- 1- Quais os motivos que levaram a adoção do modelo da GPC no IF Sertão?
- 2- Como ocorreu o processo de adoção da gestão por competências (GPC), no IF Sertão-PE, no período em que esteve à frente?
- 3- Quais foram os instrumentos e metodologias utilizados na implantação da GPC? Em síntese, explore mais cada uma das etapas do processo.
- 4- Quais foram os principais objetivos da implantação da GPC no IF Sertão? E principais metas?
- 5- Em sua opinião, o modelo encontrava-se alinhado ao planejamento estratégico da instituição?
- 6- Quais foram as principais evoluções da GPC para os TAE, no IF Sertão?
- 7- Como era realizado o levantamento (diagnóstico) das necessidades de capacitação dos TAE? Quais os instrumentos utilizados para isso?
- 8- Considerando o modelo implantado, o que poderia ser modificado para uma maior efetividade na concepção de atingir os objetivos organizacionais?
- 9- Como você avalia a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e sua aplicabilidade no contexto do IF Sertão?

#### Categoria: Gestão de Pessoas X Gestão por Competências

- 10- Sabe-se que a GPC no IF Sertão teve como foco a capacitação por competências, deixando de lado outros dois subsistemas da gestão de pessoas, são eles: recrutamento e seleção de pessoas e avaliação de desempenho. Como você avalia esta opção?
- 11- Em sua opinião, como se deu a implantação da GPC na gestão de pessoas na instituição?

### BLOCO 2 – Avaliação das Ações da Capacitação por Competências

Objetivos: avaliar os programas de capacitação para os técnicos administrativos executados no IF Sertão, de 2011 a 2016, com base na visão dos gestores e dos técnicos administrativos;

e comparar as visões dos gestores e dos técnicos administrativos, no tocante às capacitações ofertadas;

**Categoria: Percepção da capacitação por competências**

12- Como você avalia:

12.1. percepção da alta administração sobre a capacitação por competências, no IF Sertão? E a participação destes gestores?

12.2. percepção dos TAE sobre a capacitação por competências nesta instituição? E a participação destes servidores?

12.3. ações de capacitação destinadas aos TAE no IF Sertão?

**Categoria: Resultados das capacitações**

13- O que se esperava atingir com as capacitações realizadas no IF Sertão-PE?

14- Comente os efeitos percebidos com a implantação da GPC para o IF Sertão e TAE?

**BLOCO 3 – Dificuldades na Implementação da Capacitação por Competências**

Objetivo: identificar as dificuldades percebidas pelo IF Sertão-PE, no processo de implantação da gestão da capacitação por competências dos técnicos administrativos.

**Categoria: Dificuldades da Capacitação por Competências**

15- Explore as principais dificuldades enfrentadas na implantação da lógica das competências na capacitação destinada aos TAE.

16- Dentre essas, qual a principal dificuldade?

17- Quais foram as principais ações realizadas para minimizar as dificuldades encontradas na implementação da GPC?

## APÊNDICE III – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com gestores do IF Sertão

### 1. Dados de Identificação do respondente

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Carreira: ( ) Docente ( ) Técnico-Administrativo

Cargo:

Função:

Tempo de exercício no cargo:

Tempo de exercício na função:

Grau de Instrução: ( ) Graduação \_\_\_\_\_  
 ( ) Especialização \_\_\_\_\_  
 ( ) Mestrado \_\_\_\_\_  
 ( ) Doutorado \_\_\_\_\_

## PERGUNTAS

### BLOCO 1 – Caracterização da Gestão por Competência no IF Sertão PE

Objetivo: caracterizar a forma de condução das capacitações destinadas aos técnicos administrativos do IF Sertão.

#### Categoria: Gestão por Competência na instituição

1- Em sua opinião, quais os motivos que levaram o IF Sertão a adotar o modelo de gestão por competências (GPC)?

2- Como ocorreu o processo de adoção da gestão por competências (GPC), no IF Sertão-PE?

3- Quais foram os instrumentos e metodologias utilizados na implantação da GPC? Em síntese, cite as etapas do processo.

4- Quais foram os principais objetivos da implantação da GPC na instituição? Quais as principais metas?

5- Em sua opinião, o modelo encontrava-se alinhado ao planejamento estratégico da instituição?

6- Como era/é realizado o levantamento (diagnóstico) das necessidades de capacitação dos TAE? Quais instrumentos utilizados para isso?

7- Quais foram/são as principais evoluções da GPC para os TAE, no IF Sertão?

8- Considerando o modelo implantado, o que poderia/pode ser modificado para uma maior efetividade na concepção de atingir os objetivos organizacionais?

9- Como você avalia a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a sua aplicabilidade no contexto do IF Sertão?

#### Categoria: Gestão de Pessoas X Gestão por Competências

10- Sabe-se que a GPC no IF Sertão teve como foco a capacitação por competências, deixando de lado outros dois subsistemas da gestão de pessoas, são eles: recrutamento e seleção de pessoas e avaliação de desempenho. Cite as razões pelas quais considera que este modelo não incorporou também estes dois últimos subsistemas?

11- Em sua opinião, como se deu a implantação da GPC na gestão de pessoas no IF Sertão?

## **BLOCO 2 – Avaliação das Ações da Capacitação por Competências**

Objetivos: avaliar os programas de capacitação para os técnicos administrativos executados no IF Sertão, de 2011 a 2016, com base na visão dos gestores e dos técnicos administrativos; e comparar as visões dos gestores e dos técnicos administrativos, no tocante às capacitações ofertadas.

### **Categoria: Percepção da capacitação por competências**

12- Como você analisa:

12.1- percepção da alta administração sobre a capacitação, no IF Sertão? E a participação destes gestores?

12.2- percepção dos TAE sobre a capacitação, nesta instituição? E a participação destes servidores?

12.3- ações de capacitação destinadas aos TAE, nesta instituição?

### **Categoria: Resultados das capacitações**

13- O que se espera(va) atingir com as capacitações realizadas nesta instituição?

14- Quais os benefícios percebidos com as capacitações para o IF Sertão e TAE?

## **BLOCO 3 – Dificuldades na Implementação da Capacitação por Competências**

Objetivo: identificar as dificuldades percebidas pelo IF Sertão-PE, no processo de implantação da gestão da capacitação por competências dos técnicos administrativos.

### **Categoria: Dificuldades da Gestão da Capacitação por Competências**

15- Explore as principais dificuldades enfrentadas na implantação da lógica das competências na capacitação destinada aos TAE.

16- Dentre essas, qual a principal dificuldade?

17- Quais as principais ações realizadas para minimizar as dificuldades encontradas na implementação da GPC?

## APÊNDICE IV – Questionário aplicado aos técnicos administrativos

Prezado(a) participante

Este questionário é parte da pesquisa, intitulada como “Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências – o caso do IF Sertão-PE”. Trata-se de uma dissertação de mestrado realizada junto ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, que tem como objetivo analisar a condução dos programas de capacitação, destinados aos técnicos administrativos do IF Sertão-PE, à luz dos pressupostos da PNDP. Para isso, será necessária sua participação voluntária neste questionário, que deverá ter duração de cerca de sete minutos. Destaca-se que as respostas serão tratadas de forma confidencial e em nenhum momento haverá a identificação dos participantes, preservando assim o anonimato e a liberdade de expressão.

Antecipadamente, agradecemos a sua atenção e colaboração nesta pesquisa, solicitando devolver-nos um retorno até o dia 26/05/2017.

Sua participação levará apenas 07 minutos!

### 1. Dados de Identificação do respondente

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Cargo:

Tempo de exercício no cargo:

( ) 0 a 3 anos

( ) 4 a 7 anos

( ) 8 a 11 anos

( ) Acima de 12 anos

Grau de Instrução: ( ) Ensino Médio ou Técnico

( ) Tecnólogo ou Graduação \_\_\_\_\_

( ) Especialização \_\_\_\_\_

( ) Mestrado \_\_\_\_\_

( ) Doutorado \_\_\_\_\_

## PERGUNTAS

### BLOCO 1 – Avaliação das Ações da Capacitação por Competências

Objetivos: avaliar os programas de capacitação para os técnicos administrativos executados no IF Sertão, de 2011 a 2016, com base na visão dos gestores e dos técnicos administrativos; e comparar as visões dos gestores e dos técnicos administrativos, no tocante às capacitações ofertadas.

#### **Categoria: Percepção e resultados das capacitações**

Marque ao lado de cada afirmação, atribuindo uma nota que mais se aproxima de seu julgamento, conforme a qualificação descrita em cada número, de 1 a 5:

<b>1-Pior</b>	<b>2-Ruim</b>	<b>3-Regular</b>	<b>4-Bom</b>	<b>5-Melhor</b>	<b>N/A-Não se aplica</b>					
<b>Afirmação</b>					<b>N/A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. A percepção da alta administração sobre as capacitações destinadas aos TAE, oferecidas no IF Sertão.										
2. O envolvimento da alta administração nas ações de capacitação, oferecidas na instituição.										
3. Sua percepção sobre as capacitações destinadas aos TAE, oferecidas no IF Sertão.										
4. A participação dos TAE nas ações de capacitação, oferecidas na instituição.										
5. Seu nível de satisfação com as capacitações ofertadas na instituição.										
6. O desenvolvimento das competências organizacionais após as capacitações realizadas na instituição.										
7. O desenvolvimento das competências individuais após as capacitações realizadas na instituição.										
8. As ações de capacitação realizadas na instituição e o desempenho profissional alcançado.										
9. A adequação das capacitações oferecidas aos TAE e as reais necessidades organizacionais.										
10. A adequação das capacitações oferecidas aos TAE e as reais necessidades individuais.										

11. Por quais razões você participa das ações de capacitação ofertadas no IF Sertão? Fale um pouco sobre isso.
12. O que você espera atingir com as capacitações realizadas no IF Sertão-PE?
13. Quais os benefícios percebidos com as capacitações oferecidas pela instituição para:
- 13.1. o próprio IF Sertão-PE?
- 13.2. os TAE?

Muito obrigada pela atenção e presteza em participar desta pesquisa!

## APÊNDICE V - ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

### **BLOCO 1 – Caracterização da Gestão por Competência no IF Sertão PE**

Objetivo: caracterizar a forma de condução das capacitações destinadas aos técnicos administrativos do IF Sertão.

- Observar a realização do levantamento das necessidades de capacitações para os TAE;
- Observar a realização dos programas anuais de capacitação;
- Observar quais as modalidades de ensino utilizadas nas ações de capacitação;
- Observar se há utilização do capital intelectual de instrutores internos;
- Observar se há parceria entre a instituição e escolas de governo;
- Observar a estrutura física onde são executadas as capacitações;
- Observar os recursos tecnológicos utilizados nas ações de capacitação.

### **BLOCO 2 – Avaliação das Ações da Capacitação por Competências**

Objetivos: avaliar os programas de capacitação para os técnicos administrativos executados no IF Sertão, de 2011 a 2016, com base na visão dos gestores e dos técnicos administrativos; e comparar as visões dos gestores e dos técnicos administrativos, no tocante às capacitações ofertadas.

- Observar a participação/envolvimento dos gestores, responsáveis diretamente pela capacitação, diante do planejamento desta;
- Observar a participação dos TAE em algumas capacitações ofertadas pela instituição?

### **BLOCO 3 – Dificuldades na Implementação da Capacitação por Competências**

Objetivo: identificar as dificuldades percebidas pelo IF Sertão-PE, no processo de implantação da gestão da capacitação por competências dos técnicos administrativos.

- Observar as principais dificuldades encontradas na execução da capacitação por competências.

## APÊNDICE VI

**Quadro 12** - Documentos institucionais relacionados à capacitação e qualificação dos TAE.

<b>Documentos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Ano</b>	<b>Fonte</b>
Plano de Desenvolvimento institucional - PDI	2	2009 a 2014; 2014 a 2018	Site institucional
Resolução nº- 60 - Regimento Geral do IF Sertão	1	2011	Site institucional
Resolução nº 53 - Programa de Institucional de Qualificação/PIQ	2	2011 e 2013	Site institucional
Termos de execução descentralizada	6	2011 a 2016	Arquivos da DIPLAN e DGP
Relatórios de capacitações	6	2011 a 2016	Arquivos da DIPLAN e DGP
Manual de trilhas de aprendizagem	1	2012	Arquivos da DIPLAN
Resolução nº 06 – Portaria Normativa nº 1 (Regulamenta as normas e procedimentos de participação de servidores do IF em eventos de capacitação)	1	2012	Site institucional
Ediais Internos	3	2013, 2015 e 2016	Arquivos da DIPLAN e DGP
Resolução nº 13/2014 (altera o organograma do IF Sertão, excluindo a DIPLAN da PRODI e incluindo na PROAD)	1	2014	Site institucional
Resolução nº 21/2014 (altera a nomenclatura do setor, de Diretoria de Planejamento (DIPLAN) para Diretoria de Planejamento e Licitações (DPL)	1	2014	Site institucional

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

## APÊNDICE VII

Tabela 2 - Cursos ofertados no IF Sertão, em 2011 a 2016.

ANO	Nº	CURSOS	C/H
2011	1	Registro de preços	16
	2	Gestão de materiais e planejamento	40
	3	Gestão de contratos de serviços e suprimentos	40
	4	BrOffice Writer	30
	5	Atualização da Língua Portuguesa	30
	6	PHP	40
	7	BrOffice Impress + Math (Campus Ouricuri)	30
	8	BrOffice Impress	24
	9	Gestão de convênios e contratos de repasse-concedentes	32
	10	Elaboração de editais	16
	11	Sistema eletrônico de compras	16
2012	1	BrOffice Calc – Módulo III	30
	2	Redação oficial - Módulo II	40
	3	PHP Essencial, orientado a objeto e framework	40
	4	Formação de pregoeiro (Prático) e divulgação de compras SIDEC	16
	5	Espanhol Básico	90
	6	BrOffice CALC – Módulo III (Campus Ouricuri)	30
	7	Ética na Administração Pública - Módulo I	24
	8	Libras básico I (Campus Ouricuri)	40
	9	Libras básico II (Campus Ouricuri)	40
	10	Gestão por Competências (ENAP)	24
	11	Gestão Orçamentária e Financeira (ENAP)	40
	12	Formação de Pregoeiro: pregão eletrônico (ENAP)	16
	13	Oratória	12
	14	Prática de Cerimonial na Administração Pública	12
	15	Oficina de Trabalho: Ética, Respeito e Gestão democrática (Campus Ouricuri)	3
	16	Oficina de Trabalho: Ética, Respeito e Gestão democrática (Campus Floresta)	6
	17	Noções gerais sobre informação, documento e arquivo	32
	18	Técnicas de negociação e gestão de conflitos	24
	19	Aplicação da Lei 8.112/90	40
	20	Gestão por Processos (ESAF)	20
	21	Lei 8.666/93 Básico (ESAF)	20
	22	Formação de Facilitadores de Aprendizagem (ESAF)	40
	23	Processo Administrativo Disciplinar – PAD (ESAF)	27
	24	Gestão do Conhecimento (ESAF)	20
	25	Elaboração e Gestão de Projetos (ESAF)	24
	26	Atualização em Legislação Tributária (ESAF)	24
2013	1	Formação de facilitadores de aprendizagem para PROEJA/FIC	40
	2	Elaboração de termo de referencia e especificação de compras para Administração Pública	20
	3	Desenvolvimento de equipes	24
	4	Arquivologia e documentação	40
	5	Oratória	24
	6	Elaboração de editais de licitação	24
	7	Gestão e fiscalização de contratos	24
	8	Retenções tributárias	20
	9	Gestão de materiais no serviço público: planejamento, almoxarifado, compras e estoque	32

(continuação)

ANO	Nº	CURSOS	C/H
2013	10	A responsabilidade socioambiental no serviço público: entendendo conceitos e práticas	24
	11	Administração do tempo	20
	12	Desenvolvimento da competência interpessoal	20
	13	Elaboração de projeto básico de obras públicas e serviços de engenharia	24
	14	Estatística aplicada à pesquisa	40
	15	Gestão da comunicação e assessoria de imprensa na Administração Pública	20
	16	Gestão de multimeios didáticos	24
	17	Formação de tutores em educação à distância	40
	18	Redação oficial com reforma ortográfica (Campus Ouricuri)	40
	19	Sistema de concessão de diárias e passagens	24
	20	Redação oficial com reforma ortográfica (Campus Salgueiro)	40
	21	Estatística aplicada à pesquisa – Módulo II	16
	22	A responsabilidade socioambiental no serviço público: entendendo conceitos e práticas	16
	23	Coaching e paradigmas organizacionais (Campus Petrolina)	20
	24	Coaching e paradigmas organizacionais (Campus Ouricuri)	20
	25	Pesquisa social	168
2014	1	Projeto Político Pedagógico – PPP Modulo I	20
	2	Multiplicadores de conhecimento e facilitadores de aprendizagem	40
	3	Atualização em controle e registro acadêmico	32
	4	Elaboração e gestão de projetos	36
	5	Prática de elaboração de termo de referência e especificação de compras para administração pública	24
	6	Técnicas de negociação e gestão de conflitos na administração pública	16
	7	Comunicação eficaz	20
	8	Oficina: qualidade de vida e gerenciamento de stress	8
	9	Gestão de documentos públicos	40
	10	Oficina de desenvolvimento de equipes no serviço público	20
	11	Planejamento nas organizações públicas	32
	12	Gestão e fiscalização de contratos	32
	13	Novo plano de contas	24
	14	SIAFI gerencial	16
	15	SCDP	24
	16	Licitações e contratos administrativos - Lei 8.666/93	32
	17	Projeto político pedagógico – PPP Modulo II	20
	18	Gestão patrimonial no serviço público	32
	19	Formação e atualização de pregoeiros	24
	20	Processo administrativo disciplinar – PAD	27
	21	Contratação e fiscalização em obras e serviços engenharia	24
2015	1	Legislação e prática do novo sistema de concessão de diárias e passagens/SCDP	24
	2	Bácula – backup corporativo	32
2016	1	Iniciação ao serviço público	20
	2	Orçamentação de obras públicas	20
	3	Segurança da informática, internet e seus serviços (em EAD)	24
	4	Novo plano de contas (ESAF)	32
	5	Licitação e contratos administrativos	20
	6	Sistema do tesouro gerencial (ESAF)	30
	7	Introdução à administração pública: teoria e prática	40

(continuação)

<b>ANO</b>	<b>Nº</b>	<b>CURSOS</b>	<b>C/H</b>
<b>2016</b>	8	BrOffice Impress (em EAD)	20
	9	Termo de referência para solicitantes	40
	10	Pergamum Web 8.1 (ESAF)	24
	11	Intenção de Registro de Preço (IRP): teoria e prática	40
	12	Acessibilidade e inclusão (ESAF)	20
	13	Ferramentas nas nuvens de auxílio à gestão (em EAD)	20
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2.801</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2017, a partir dos relatórios da DIPLAN e DGP, de 2011 a 2016.