



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)  
FACULDADE UNB PLANALTINA (FUP)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (PPGP)  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**RITA LUCIENE DA SILVA MILANEZ**

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DO IFB**

**BRASÍLIA-DF  
2018**

**RITA LUCIENE DA SILVA MILANEZ**

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DO IFB**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/FUP), da Universidade de Brasília (UnB), *Campus Planaltina*, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Orientador: Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi**

**Brasília-DF  
2018**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

MM637i Milanez, Rita Luciene da Silva  
A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DO IFB  
/ Rita Luciene da Silva Milanez; orientador Mauro Eduardo  
Del Grossi Grossi. -- Brasília, 2018.  
106 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão  
Pública) -- Universidade de Brasília, 2018.

1. Gestão por competência. 2. Avaliação de desempenho. 3.  
Necessidade de treinamento e desenvolvimento. 4. Institutos  
federais. 5. Instituto Federal de Brasília. I. Grossi, Mauro  
Eduardo Del Grossi, orient. II. Título.

**RITA LUCIENE DA SILVA MILANEZ**

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DO IFB**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Professor Doutor Mauro Eduardo Del Grossi**  
**Orientador**  
**PPGP/UnB**

---

**Professora Doutora Maria Júlia Pantoja**  
**PPGP/UnB**

---

**Professora Doutora Flávia Furtado Rainha Silveira**  
**Instituto Federal de Brasília**

---

**Professor Doutor**  
**PPGP/UnB**  
**Suplente**

**Brasília-DF**  
**Junho/2018**

A Deus, pelo dom da vida e por me fortalecer nas lutas diárias; aos meus pais, que me deram a oportunidade de experimentar a vida; à minha família, que suporta minhas ausências e me incentiva a ser uma pessoa melhor, em especial às minhas filhas, que tanto amo e para quem desejo ser referência.

Aos amigos e aos colegas de trabalho, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando-me e encorajando-me nos momentos de dificuldades.

## AGRADECIMENTOS

Nascida numa família humilde, marcada por uma infância pobre e com muito amor, sou filha caçula, tenho três irmãos (Maria das Graças, Vera Lúcia e José Deval) – em quem pude me espelhar em todas as fases da minha vida. Com pais praticamente analfabetos, mas que nos ensinaram (a mim e a meus irmãos) a ser guerreiros e honestos, eles nos motivaram a encarar uma caminhada diária de cinco quilômetros para chegar à escola mais próxima. Assim, concluí o antigo primeiro grau. Durante o antigo segundo grau, ficava na casa de uma prima para facilitar a ida à Escola Normal, onde cursei magistério.

Aos 18 anos e sem condições de custear uma faculdade, fui trabalhar como vendedora, o que me possibilitou, dois anos depois, ingressar no ensino superior. Formada em Estudos Sociais, com habilitação em Geografia, fui lecionar – tempo em que me senti muito realizada. Já casada, por motivo de mudança de endereço, deixei a sala de aula e fui recomeçar: estudar para concurso público. Ainda nessa fase, veio minha filha linda, Amanda Maria, que me ensinou tanto e me ensina diariamente. Como resultado dos estudos, passei num concurso para o GDF e tive a brilhante experiência de ministrar aulas novamente, dessa vez na Secretaria de Educação do Distrito Federal – experiência de um ano, e bem intensa. Em 2010, já grávida da minha segunda filha Yasmin Maria, ingressei no Instituto Federal de Brasília.

Tempos depois da posse, cursei a pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização em Gestão de Recursos Humanos, cujo tema do trabalho final foi Gestão por Competência, até porque meu setor de atuação no órgão era Gestão de Pessoas. Posteriormente, assumi o cargo de diretora de Gestão de Pessoas, setor que me possibilitou muito conhecimento técnico e humano.

A busca do desafio da aplicação prática com base na pesquisa teórica, próprio do contexto do mestrado profissional, incentivaram-me na tentativa de ingressar no curso, primordial no aprofundamento teórico e no aprendizado prático. A fase de atuação na gestão mostrou-me a importância da implantação da gestão por competências no meu órgão, e busco, no mestrado profissional, um espaço para pensar a gestão pública, conjugando os espaços de pesquisa com a análise da realidade, com base na literatura, enriquecendo a prática da gestão. Com a vertente de analisar a prática profissional com uma referência interdisciplinar que agrega valor e significado à formação, o mestrado profissional tem sido valorizado no meio acadêmico,

até porque seus objetivos se "referem, principalmente, à capacitação profissional qualificada para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos" (MOREIRA, 2017, p. 219).

Na modalidade de pós-graduação *stricto sensu*, o mestrado profissional tem a intenção de capacitar com base no estudo de técnicas, processos ou temáticas que atendam a alguma demanda do mercado de trabalho. Dessa forma, a função pública é exercida com maior efetividade na sua expressão mais essencial: servir ao público com eficiência e eficácia, respeitando os princípios que regem a administração pública.

Quanto à minha história de vida é um grande presente, e a devo a muitos atores. A gratidão inicial é a Deus, que sempre esteve ao meu lado, a me acompanhar e a me dar forças para enfrentar os obstáculos que tanto me fizeram crescer, sendo verdadeiramente meu grande amigo. Sou grata a Deus pelo seu infinito amor, que me sustenta todos os dias. Gratidão à minha família, que sempre acredita em meus sonhos e objetivos de vida e representa o apoio e a confiança que preciso para continuar na luta. Em especial aos meus pais, Ilda e Dely, que pouco entendem sobre o que estou fazendo no mestrado, mas ainda assim, me ajudam com orações e incentivos de sempre ser uma pessoa melhor.

Ao meu esposo, Samuel, e às amadas filhas, Amanda e Yasmin, que deixaram de estar comigo em vários momentos por conta dos estudos e, em vários outros, deixaram de se divertir por preferir ficar em casa enquanto eu estudava.

Agradeço a Deus pela amiga Lucelle, que me informou do processo seletivo para o mestrado da UnB e me incentivou a participar do certame, acreditando que eu seria capaz e que, além disso, está ao meu lado nos momentos difíceis.

Ao grande amigo Renato Lacerda, que sempre me estimula a ser uma pessoa melhor, uma profissional não "marmota", motivando-me a buscar um caminho acadêmico e profissional, além de nunca desistir de alcançar meus objetivos e felicidade.

Ao parceiro e amigo Marciano, que me substituiu brilhantemente nas minhas ausências no trabalho e não deixou que as atividades rotineiras e a sobrecarga lhe tirassem o brilho e o sorriso.

Aos vários amigos que acreditam em meu potencial, até mais do que eu mesma, e me empurram para um caminho de busca constante de melhoria e aprendizado e que contribuíram de forma ímpar para a conclusão deste trabalho.

A todos os amigos e colegas das Coordenações de Gestão de Pessoas e da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFB, pelo apoio e pela colaboração e por me fazerem ter orgulho de ser servidora pública e de ter sido líder desse grupo tão competente. Aos colegas do Fórum de

Gestão de Pessoas dos Institutos Federais (Forgep), que contribuíram com a pesquisa aplicada e sempre foram grandes impulsionadores nas rotinas diárias do setor.

Ao Reitor do IFB, Wilson Conciani, que viu em mim uma profissional com potencial para conduzir a Diretoria de Gestão de Pessoas – setor com inúmeras demandas e que me permitiu grande aprendizado, muito além do técnico.

Ao meu orientador, Dr. Mauro Eduardo Del Grossi, que representa a sabedoria e a força dos educadores nesta minha jornada, que tão pronta e generosamente esteve presente orientando, confiando e motivando a realização desta pesquisa. Profissional que me orientou com sua experiência de vida e de docência.

Aos companheiros da turma, por tudo o que vivemos juntos. Aprendo muito com cada um, e é um prazer partilhar as dificuldades e as experiências. Em especial à parceira Paula Costa, que sempre me ajudou de maneira incomum e me incentivou a não desistir, mesmo quando os desafios pareciam ser maiores que minhas forças.

Aos meus professores e professoras, pelo conhecimento compartilhado em cada aula, pela generosidade da partilha de experiências e de vida, pela segurança que proporcionaram sempre que se colocaram à disposição.

À Professora Doutora Maria Júlia Pantoja, que domina o tema como ninguém; à Professora Doutora Luciana de Oliveira Miranda, que abrilhantou as aulas da turma PPGP, pela generosidade em aceitar o convite para participar da banca de qualificação. À professora Flávia Furtado, do Instituto Federal de Brasília, que aceitou com carinho o convite de compor a banca de defesa.

Ao Professor Alexandre Nascimento de Almeida, que, com seu trabalho, sempre busca contribuir para que este programa de mestrado seja referência e, estando à frente da coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP), está sempre disponível a nos escutar e a nos ajudar.

Agradeço ainda a todas as pessoas que não me foi possível citar, mas certamente contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste sonho.



Para navegar contra a corrente são necessárias condições raras: espírito de aventura, coragem, perseverança e paixão.

Nise da Silveira

## RESUMO

O objetivo do estudo em questão é a implantação da gestão por competências no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, à luz do Decreto nº 5.707/2006 e da experiência de instituições que a implantaram com êxito. O formato desta dissertação é o *multipaper*, ou seja, é estruturada com base em um conjunto de artigos que, juntos, constituem o referencial teórico, que se somam ao capítulo introdutório e a um capítulo com as conclusões, com base no alinhamento entre os estudos. O primeiro estudo abordou as políticas públicas de gestão de pessoas voltadas aos servidores públicos federais – treinamento & desenvolvimento e capacitação, avaliação de desempenho e gestão por competências – e analisou a forma adotada para levantamento de necessidades de treinamento e capacitação nos institutos federais de educação, avaliando o resultado de um eficaz treinamento no desempenho do servidor. Os resultados apontam que a forma de levantamento mais adotada é por meio de cursos preestabelecidos em pacotes, pois são levadas em conta metas mais genéricas e amplas. Conclui-se também que a avaliação de desempenho nem sempre está conjugada com o treinamento/desenvolvimento ou com a gestão por competência. O segundo artigo abordou indicadores para o mapeamento de necessidade de treinamento/capacitação no âmbito do Instituto Federal de Brasília, sendo o desempenho individual analisado para servir de suporte ao direcionamento de quais competências devem ser desenvolvidas no servidor, a fim de possibilitar o atingimento das metas institucionais. Ao final da pesquisa é sugerida uma metodologia de implantação da gestão por competências no âmbito do IFB.

**Palavras-chave:** Treinamento/desenvolvimento. Desempenho. Mapeamento de competências. Gestão por competências. Metodologia de implantação.

## ABSTRACT

The objective of the study in question is the implementation of competency management within the framework of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Brasilia, in light of Decree 5.707 / 2006 and the experience of institutions that have successfully implemented it. The format of this dissertation is the *multipaper*, that is, it is structured from a set of articles that together constitute the theoretical reference, which are added to the introductory chapter that contains the structure of the dissertation, the description of the two studies (articles), the research problem, objectives and justification. At the end, a chapter is constructed with the conclusions from the alignment between all the studies. The first study addressed the public policies of people management for federal civil servants - training & development and training, performance evaluation and management by competencies - and analyzed the form adopted to survey training and capacity building needs in federal institutes of education, evaluating the result of effective training on server performance. The second article addressed indicators for the mapping of the need for training / training within the scope of the Federal Institute of Brasília, with the individual performance being analyzed to serve as a guide in which competencies should be developed on the server in order to achieve the goals institutions. At the end of the research it is suggested a methodology of implementation of the management by competences within the IFB.

**Keywords:** Training/development. Performance. Mapping skills. Management by competencies. Implementation methodology.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANT – Análise de Necessidades de Treinamento

APF – Administração pública federal

Cefet – Centros Federais de Educação Tecnológica

DF – Distrito Federal

EaD – Educação a Distância

GP – Gestão de Pessoas

IFB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

Ifet – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

MEC – Ministério da Educação

MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

MPT – Ministério Público do Trabalho

MPU – Ministério Público da União

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis

PDCI – Plano de Desenvolvimento de Competências Individual

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

Setec – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Mapa metodológico	26
Quadro 2. Benefícios da avaliação de desempenho	38
Quadro 3. Conceitos de competência	41
Quadro 4. Fases para implementação da gestão por competências	97

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo de gestão organizacional baseada nas competências	44
Figura 2. Modelo de gestão por competências do MPDFT	45

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Quantidade de procura por áreas de interesse	76
Gráfico 2. Porcentagem de interesse conforme áreas identificadas	77

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	18
1.2 Objetivos .....	19
1.2.1 Objetivo geral .....	20
1.2.2 Objetivos específicos .....	20
1.3 Relevância do estudo .....	20
1.4 Estrutura da dissertação .....	24
1.5 Descrição e procedimento metodológico do Estudo I .....	27
1.6 Descrição e procedimento metodológico do Estudo II.....	28
<b>2 ESTUDO I: POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – A REALIDADE DOS INSTITUTOS FEDERAIS.....</b>	<b>29</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	30
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	32
2.2.1 Administração Pública.....	32
2.2.1.1 Políticas públicas voltadas ao desenvolvimento do servidor público federal.....	33
2.2.1.1.1 Treinamento/desenvolvimento e capacitação .....	34
2.2.1.1.2 Avaliação de desempenho .....	37
2.2.1.1.3 Gestão por competências .....	40
2.2.2 Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia .....	46
2.2.3 Revisão da literatura .....	46
2.3 METODOLOGIA.....	48
2.3.1 Resultados .....	49
2.3.1.1 Dados .....	49
2.3.1.2 Discussão dos resultados .....	51

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56
2.5 REFERÊNCIAS .....	59
2.6 ANEXOS .....	64
2.6.1 Anexo 1. Questionário aplicado nos Institutos Federais .....	64
2.6.2 Anexo 2. Tabulação dos resultados do questionário .....	66
<b>3 ANÁLISE DE INDICADORES PARA NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO – CASO DO IFB.....</b>	<b>67</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	68
3.2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	70
3.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS INDICADORES .....	73
3.3.1 Resultados .....	75
3.3.2 Discussão dos resultados .....	77
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	80
3.5 REFERÊNCIAS .....	82
3.6 ANEXO – Questionário.....	86
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>91</b>
<b>5 METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO IFB – UMA SUGESTÃO.....</b>	<b>94</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES .....	94
5.2 METODOLOGIA.....	98
5.3 CONCLUSÃO .....	102
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças nas instituições públicas e privadas vem exigindo o uso de mecanismos que possam fomentar o desempenho de suas equipes, aproveitando os talentos existentes da melhor forma possível. Tais mudanças perpassam o cenário mundial, em que os avanços tecnológicos empurram o homem para transformações e para a busca incessante de novos conhecimentos.

Esse contexto tem como consequência um crescimento exponencial da competitividade, o que leva as organizações a centrarem seus esforços nas competências essenciais do negócio. Fica para o gestor a responsabilidade de enfrentar as adversidades constantemente, garantindo às suas organizações eficiência e eficácia no cumprimento dos objetivos organizacionais. Um desafio posto ao gestor público manifesta-se na dificuldade de gerir as competências de seus servidores, ainda mais diante de todas as limitações legais e procedimentais encontradas no serviço público. Para contribuir com essa tarefa é possível apropriar-se de ferramentas que possam facilitar o monitoramento e a avaliação de competências do servidor público (AMARO; BIANCO, 2007).

A área de conhecimento gestão por competências apresenta uma série de abordagens e práticas diversas e, por conseguinte, vale-se de modelos próprios, nomenclaturas e propriedades, o que torna bastante abrangente o campo de estudo. Para melhor desenvolvimento dos conhecimentos, é preciso compreender o conceito de competência, diferenciá-lo do senso comum construído em torno do termo e aplicá-lo ao contexto das práticas modernas de estudo das organizações.

O conceito de competência foi proposto pela primeira vez por McClelland (1973), ao buscar uma abordagem mais efetiva que os conhecidos testes de inteligência utilizados nos processos de seleção de pessoas pelas organizações (FLINK; VANALLE, 2006). As maiores referências sobre o tema gestão por competências são americanas e europeias. A maioria dos estudiosos americanos vincula a importância de se alinhar as competências às particularidades dos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Na Europa, principalmente na França, os estudiosos debruçados sobre o tema competência não estavam satisfeitos com o viés técnico que era vinculado às necessidades de qualificação da mão de obra, termo utilizado à época. Eles buscavam, além do conhecimento e da habilidade, o desenvolvimento de outra dimensão do ser, a atitude, o “saber agir”. Para Dutra (2010), os autores franceses não concebiam a competência como um conjunto de atributos das pessoas, mas a relacionavam às realizações das pessoas em determinados contextos, ou seja, o que elas são capazes de produzir no trabalho.

Com o aumento da complexidade das relações de trabalho num contexto geral, as organizações passaram a considerar não só as questões técnicas, os conhecimentos e as habilidades, mas também os aspectos sociais, comportamentais e atitudinais relacionados ao trabalho no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; PIRES et al., 2005).

Considerando essas ideias, foi possível aos autores formularem um conceito de competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um profissional a exercer determinada função.

Com base nessas referências, tem-se uma corrente “integradora”, que busca juntar essas duas abordagens, americana e europeia, em uma só. Assim, o conceito de competências englobaria a aplicação dos conhecimentos, as atitudes e as habilidades no contexto do trabalho, gerando resultados e a “entrega” de valor à instituição.

O conceito de competência para Dutra (2004) não é um estado ou conhecimento inato, nem é resultado de treinamento, é colocar em prática o que se sabe em determinado âmbito, marcado geralmente pelas relações de trabalho, pela cultura da organização, pelas contingências e por diversas limitações. Sob essa abordagem, pode-se falar de competência quando se sabe ser e agir em diferentes panoramas. De acordo com uma visão de competências como fonte de valor, Fleury e Fleury (2001) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos.

As organizações, incluindo as brasileiras, que adotaram o modelo de gestão por competências têm utilizado a expressão “trilhas de aprendizagem”, definida como caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, para fazer referência a uma estratégia com vistas ao desenvolvimento de competências direcionadas ao aprimoramento do desempenho atual e futuro (FREITAS, 2002).

Para Fleury e Fleury (2001), o conceito de competências pode ser compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que coexistem e resultam no desempenho de um indivíduo. Os autores citam ainda que as competências fazem referência à integração, à mobilização e à transferência de conhecimentos, recursos e habilidades.

Pensar na definição de competência requer uma análise cuidadosa acerca dos vários significados que a palavra pode assumir. É muito comum, por exemplo, dizer que uma pessoa competente é reconhecida socialmente por ser capaz de se pronunciar sobre determinado assunto ou matéria. Outro ponto relevante é a discussão acerca dos tipos de competências a serem trabalhadas e suas nomenclaturas, considerando-se os elementos ou as dimensões que compõem a competência, bem como os referenciais de desempenho que viabilizam a



mensuração das competências humanas e, conseqüentemente, sua avaliação e construção de objetivos instrucionais para o desenvolvimento de competências (FLEURY; FLEURY, 2001).

Em 2006, o governo federal sinalizou uma proposta de mudança para todos os interessados na profissionalização do quadro funcional da gestão pública e implantou o Decreto nº 5.707/2006, legalizando diversas ações de capacitação (OLIVEIRA; SILVA, 2011, p. 5). O referido decreto instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, tendo como uma de suas finalidades a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (BRASIL, 2006).

A elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos, passou a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal.

A implantação da gestão por competências no âmbito do Instituto Federal de Brasília (IFB), por exemplo, é um desafio para a gestão de pessoas da organização. Por essa razão, para dar lugar à pesquisa, foi eleita essa autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que tem sede no Distrito Federal. O IFB possui uma estrutura multicampi, atualmente composta pelos *campus* Brasília, Estrutural, Taguatinga, Recanto das Emas, Planaltina, Gama, Ceilândia, Riacho Fundo, São Sebastião e Samambaia. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, criados por força da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, são instituições de educação básica, profissional e superior, pluricurriculares e multicampi detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar, especializadas na oferta de educação profissional, científica e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino e para os diversos setores da economia, no intuito de responder com eficácia e agilidade às demandas crescentes por formação profissional, difusão de conhecimentos científicos, tecnológicos e de suporte aos arranjos produtivos locais, assumindo papel de agentes colaboradores na estruturação de políticas públicas para a região que polarizam e estabelecendo uma interação direta com o poder público e as comunidades locais (PACHECO, 2010).

Para atingir seu objetivo principal, esta pesquisa propôs: a) realizar um levantamento nos Institutos Federais sobre a forma de mapeamento das necessidades de treinamento e capacitação; b) verificar a importância de um eficaz levantamento de necessidades de treinamento e capacitação para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho dos servidores e conseqüentemente o atingimento de metas institucionais; c) pontuar os indicadores utilizados pelo IFB no levantamento de necessidade de

capacitação; d) sugerir uma metodologia para a implantação da gestão por competências no IFB com base na análise de iniciativas de implantação de modelos de gestão por competências na administração pública federal.

A relevância deste estudo decorre da importância alcançada pela gestão por competências na administração pública, especialmente a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e sua utilização como instrumento de gestão para subsidiar outros processos de gestão de pessoas.

Uma das expectativas com este estudo é estruturar os caminhos que viabilizem um diagnóstico de competências tendo como objetivo o entendimento de competências necessárias para que o servidor desempenhe com efetividade suas funções no âmbito do IFB. O bom desempenho será fundamental para o alcance dos resultados pedagógicos e administrativos.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Motivado pelo dinamismo das transformações tecnológicas e estruturais, o Estado tem de adotar políticas restritivas de gastos, novas visões sobre o papel dos governos e lidar com a dificuldade de formar coalizões políticas capazes de equacionar a questão de como desenhar políticas públicas que impulsionem o desenvolvimento econômico e promovam a inclusão social, contribuindo para maior visibilidade do campo de conhecimento denominado políticas públicas (SOUZA, 2006).

As organizações públicas, como por exemplo os institutos federais, são instituições vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os atores que dela fazem parte, e apresentam uma diversidade de demandas, o que traz a necessidade de uma nova visão gerencial (LUCK et al., 2000). O funcionamento dessas organizações requer uma constante formação para seus membros, desenvolvendo competências desde gerenciais até operacionais, a fim de atender às demandas institucionais.

As mudanças no contexto das organizações são as mais importantes razões para se colocar o conceito de competência no centro das práticas de gestão (CASCÃO, 2014). As organizações modernas passam por uma reestruturação produtiva fruto das grandes transformações que marcam a conjuntura histórica nas dimensões sociais, econômicas, políticas e culturais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Como afirmam Pantoja e Iglesias (2013), a gestão de pessoas precisa acompanhar as tendências e se ajustar às demandas da sociedade, que exigem eficácia e efetividade da ação governamental e trazem para o centro da discussão um

modelo de governança alinhado com o alcance de resultados. Diante disso, questiona-se: como os institutos federais de ensino estão acompanhando as novas tendências e se ajustando às demandas por capacitação de seus servidores?

A gestão por competências torna-se uma ferramenta importante na gestão e na retenção de talento de uma organização (PETINELLI-SOUZA; MACHADO, 2006). Diante das transformações a que as organizações públicas se viram obrigadas a se adequar, o governo atuou com a publicação do Decreto nº 5.707/20016, instituindo a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, bem como foram regulamentados dispositivos da Lei nº 8.112, de 1990, referente ao tema (BRASIL, 2006). O citado decreto dispõe que a política deverá ser implementada pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal, utilizando a abordagem da gestão por competências, tornando a gestão da capacitação por competências o referencial para a gestão de pessoas do setor público federal. Resta saber como os institutos estão implementando as recomendações do referido decreto.

Diante do exposto, este trabalho busca mostrar a importância de um eficaz levantamento de necessidade de treinamento e capacitação para desenvolver as competências necessárias ao atingimento de metas institucionais, analisando os indicadores utilizados e sua eficácia. Busca-se também responder: em que medida os institutos estão empregando a avaliação de desempenho para o mapeamento de competências?

Objetiva-se ainda ressaltar a importância da avaliação de desempenho como forma de mapear as competências a serem desenvolvidas nos servidores do IFB, sugerindo ao final uma metodologia para a implantação da gestão por competências no âmbito do Instituto Federal de Brasília. Questiona-se, por fim, a importância da capacitação para desenvolver competências conjugadas às necessidades institucionais.

## **1.2 Objetivos**

Este estudo pretende sugerir uma metodologia para a implantação da gestão por competência no âmbito do IFB. Para que isso seja possível, torna-se essencial um eficaz levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento dos servidores de maneira contínua. O estudo do desempenho individual é o termômetro para o órgão buscar a capacitação necessária que possibilite o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis para o alcance das metas organizacionais.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar o nível de integração das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento dos servidores dos institutos federais, em especial a gestão do desempenho e gestão da capacitação, pontuando a importância da avaliação de desempenho como forma de mapear as competências existentes e as necessárias para que o órgão atinja suas metas institucionais. Pretende ainda, sugerir uma metodologia para a implantação da gestão por competência no âmbito do IFB.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Demonstrar a importância de um eficaz levantamento de necessidades de treinamento e capacitação para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho dos servidores e, conseqüentemente, o atingimento de metas institucionais.
- Realizar um levantamento nos institutos federais sobre a forma de mapeamento das necessidades de treinamento, capacitação e desenvolvimento.
- Pontuar a importância da avaliação de desempenho para mapear quais habilidades e competências devem ser desenvolvidas nos servidores do IFB para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, respeitando as atribuições de cada cargo.
- Mapear se os indicadores dos cursos e dos treinamentos oferecidos possuem uma clara identificação de foco ou componentes, considerando as competências da aprendizagem.
- Sugerir metodologia para implantação da gestão por competência no âmbito do IFB.

### **1.3 Relevância do estudo**

Num escopo mais amplo, não somente no Brasil, mas em todo o mundo, os desafios resultantes do próprio contexto de governar e de prestar serviços ao cidadão impulsionam o desenvolvimento de novas teorias que transpõem o antigo modelo burocrático na direção de um modelo de gestão moderno e centrado no público-alvo (CASCÃO, 2014). Isso se percebe na adoção de novas técnicas orçamentárias, na descentralização administrativa, na redução dos níveis hierárquicos e na implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional (ARGÜELLES, 1999). Entretanto, algumas questões permanecem pendentes e precisam ser superadas, contando com o apoio da gestão de pessoas na afirmação de premissas como a valorização do capital intelectual e a modernização dos processos.

Diante disso, ressalta-se a relevância deste estudo, que decorre da importância alcançada pela gestão por competências na administração pública, com base na literatura a respeito do tema, como apontam Brandão e Guimarães (2001) e vários outros autores. No final da década

de 1990, segundo Dutra (2010), cresce no Brasil o interesse pelo tema da gestão por competências nos contextos organizacionais e nos contextos acadêmicos, havendo maior adesão das organizações à construção de modelos de gestão que se baseiam na noção de competência.

Ruas (2001) também se posiciona sobre a crescente relevância do tema, ao afirmar que a noção de competência possibilita rever as interações entre as pessoas e as organizações, promovendo, assim, o alinhamento entre as capacidades e os saberes das pessoas com as necessidades das organizações com relação aos resultados.

Segundo Dutra (2010), faz-se necessária a clareza do perfil profissional, e para isso a capacitação de pessoas precisa se adequar às necessidades da organização, devendo estar alinhada às questões estratégicas. Nesse mesmo raciocínio, Brandão (2009) elenca três realidades que justificam e apoiam a importância da gestão por competências no contexto prático da gestão de pessoas. Inicialmente, devem ser identificadas as relações entre as ações de aprendizagem, as competências desenvolvidas e o desempenho; num segundo momento, precisam ser conhecidas as competências que mais contribuem para resultados; por fim, devem ser conhecidas as características individuais dos funcionários/servidores. Com base nisso será possível às organizações aprimorar programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), otimizar investimentos em desenvolvimento profissional e aperfeiçoar modelos e instrumentos de gestão de desempenho.

A gestão por competências tem como uma de suas premissas a comunicação clara e a unificação do discurso em torno do objetivo organizacional. Ser competente está relacionado a um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que necessário. Assim, a implementação da gestão por competências tende a melhorar em vários aspectos a eficiência da administração pública federal, uma vez que se deseja que as instituições públicas se tornem mais ativas na criação de inovação para atender tanto a objetivos organizacionais como individuais (BRANDÃO, 2009).

Para Dutra (2010), no setor público a tendência de implementar a gestão por competências também é uma realidade. Tendo como marco a edição do Decreto nº 5.707/2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e sua utilização como instrumento de gestão para subsidiar outros processos de gestão de pessoas.

Os instrumentos para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, definidos pelo Decreto nº 5.707/2006 e conceituados pela Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, emitida pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, são basicamente o Plano Anual de Capacitação – documento elaborado pelos órgãos e pelas entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas e as ações de capacitação voltadas para a habilitação de seus servidores; o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação – documento elaborado pelos órgãos e pelas entidades contendo informações a respeito das ações de capacitação realizadas no ano anterior e análise dos resultados alcançados; e o Sistema de Gestão por Competências – ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação com base na identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Consta ainda no referido decreto o objetivo central da política, que é fomentar nos órgãos e nas entidades da administração pública federal a melhoria na prestação dos serviços públicos ao cidadão, definindo diretrizes direcionadas ao desenvolvimento do servidor público a fim de proporcionar maior efetividade e racionalização dos gastos com capacitação. Para o alcance dos objetivos esperados, o decreto estabelece uma série de diretrizes: a) incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; b) acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; c) promoção da capacitação gerencial e qualificação do servidor para o exercício de atividades de direção e assessoramento; d) incentivo e apoio às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; e) estímulo da participação do servidor em ações de educação continuada; f) incentivo da inclusão das atividades de capacitação como requisito para promoção funcional do servidor, assegurando sua participação nessas atividades; g) o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor serem complementares entre si; h) oferta de oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos; i) oferta e garantia de cursos introdutórios ou de formação; j) avaliação permanente dos resultados das ações de capacitação; k) elaboração do plano anual de capacitação da instituição; l) promoção e divulgação entre os servidores das oportunidades de capacitação; e m) priorização dos cursos ofertados pelas escolas de governo (BRASIL, 2006).

Apesar de estar bastante difundida no setor privado, a implantação da política nos órgãos públicos ainda constitui um desafio, sendo um dos entraves relacionados à legislação vigente,

que não atrela a gestão por competências a instrumentos de avaliação de desempenho, sendo assim, um dispositivo basicamente vinculado a processos de capacitação (Decreto Federal nº 5.707/2006), apesar de não poderem ser confundidos. O relatório da OCDE (2010) aponta que a implantação da gestão por competências enfrenta dificuldades, por razões como falta de vontade política, amarras da legislação e cultura organizacional.

Os estudos no campo das competências e a análise da legislação vigente contribuem fortemente para a superação dos entraves. Inúmeros são os desafios na implementação do modelo no setor público. As atribuições de cada cargo, por exemplo, amarram as obrigações que o servidor tem de desempenhar no órgão. Apesar dos desafios, o desenvolvimento do modelo de gestão por competências é muito importante e deve estar atrelado ao posicionamento estratégico das instituições, diferenciando-as das demais e contribuindo para a compreensão dos motivos de determinadas ações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Mesmo com entraves, alguns órgãos, como o Ministério Público da União e seus ramos, vêm sendo referência no tema, assim como a Polícia Rodoviária Federal, alguns tribunais, entre outros órgãos. No universo dos institutos federais também já existe uma amostra com sucesso na implantação do modelo, como é o caso do Instituto Federal de Santa Catarina (ALMEIDA, 2010).

Até a atualidade, contudo, poucos são os casos em que órgãos públicos brasileiros implementaram o modelo de gestão por competência com sucesso, o que já justifica um aprofundamento maior do tema pela academia. Tal fato mostra que o desafio imposto na efetivação da gestão por competências é novo, o caminho ainda é longo e ainda se vive a necessidade de ampliação do conhecimento sobre esse tema, do entendimento de experiências já iniciadas e, assim, a construção de mecanismos que possibilitem a eficácia da implantação do modelo. O modelo de gestão de pessoas deve servir como elo entre as políticas das organizações, suas estruturas, processos e práticas operacionais. Nesse sentido, promover pesquisas e a disseminação de experiências é fundamental para o momento (DUTRA, 2010). Estudos relacionados à gestão por competências possibilitam a consolidação dessas práticas no serviço público, gerando com isso um modelo adaptado à realidade das organizações (PANTOJA; BERGUE, 2015).

Mesmo com os desafios, a busca pela sobrevivência das organizações tem mudado os paradigmas organizacionais; antes era necessário motivar os colaboradores, hoje é preciso buscar seu comprometimento. Isso faz com que as organizações despertem para a importância dos ambientes positivos, em que os colaboradores possam encontrar condições favoráveis para

trabalhar mais eficazmente, aliando a isso a oportunidade de efetivos estímulos para seu desenvolvimento (SOUZA, 2006).

Um caminho para o referido estímulo é a implementação da gestão por competências, que se faz possível ao se considerar a capacitação e o desempenho como seus norteadores. As diretrizes para a formulação e a implantação do processo de gestão por competências são inspiradas na percepção e no reconhecimento da capacidade humana como fator impulsionador do sucesso da organização; o talento humano deve ser entendido como o maior valor da instituição (ALMEIDA, 2004).

O termo talento, conforme Almeida (2004), refere-se à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes que a diferenciam de outras pessoas. Atraí-los, retê-los e desenvolvê-los passa por uma série de ações coordenadas, dentre elas a gestão por competências, cujo recorte na administração pública é objeto deste trabalho de pesquisa. Diante do exposto, a pretensão é sugerir uma metodologia para a implantação da gestão por competências com base na experiência de outros órgãos e apontar um caminho para sua aplicação no Instituto Federal de Brasília, valorizando seus recursos humanos e despertando neles o sentimento de pertencimento.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

A estruturação escolhida para o desenvolvimento desta dissertação é chamada de *multipaper*, ou seja, é ela construída por meio de uma compilação de artigos. Nesse formato, além de um capítulo introdutório, em que são descritos os elementos de estruturação da dissertação, cada novo capítulo é redigido em formato de artigo (com resumo, introdução, objetivo, justificativa, referencial teórico, metodologia e referências).

Esta dissertação foi estruturada em capítulos. O **primeiro capítulo** é a introdução do tema, com o objetivo de trazer um olhar sobre o caminho percorrido pelo pesquisador em questão e que tem a intenção de, ao final deste estudo, sugerir uma metodologia para a implantação da gestão por competências no IFB. Para isso, o capítulo apresenta a relevância do estudo, o problema de pesquisa, seus objetivos, a estrutura da dissertação e, por fim, a descrição e os procedimentos metodológicos dos dois estudos.

O formato *multipaper* tem sido valorizado em relação ao formato tradicional por possibilitar que após o término da pesquisa já se tenha material para publicação, atingindo um público maior de leitores (DUKE; BECK, 1999).



O **segundo capítulo** apresenta o Estudo I, cujo título é “Políticas públicas voltadas à gestão por competências – a realidade dos institutos federais”. Neste capítulo analisa-se a forma adotada para levantamento de necessidades de treinamento e capacitação nos institutos federais de educação, avaliando a importância de um eficaz levantamento de necessidade de treinamento no desempenho do servidor por meio de pesquisa aplicada aos servidores dos institutos federais que atuam nos setores de capacitação ou gestão de pessoas.

O **terceiro capítulo** apresenta o Estudo II e tem como título “Análise de indicadores para necessidade de capacitação – caso do IFB”. O objetivo é elaborar uma revisão de literatura acerca do tema treinamento/desenvolvimento e do levantamento de necessidade de capacitação com base em indicadores de diagnóstico utilizados para elaboração do plano de capacitação pelo Instituto Federal de Brasília. Com isso, o capítulo apresenta uma articulação entre o contexto que serve de cenário para o surgimento da gestão de competências e as implicações para o setor público. A metodologia utilizada é a revisão teórica, análise documental da organização, além de pesquisa com servidores do IFB por meio de questionário aplicado.

No **quarto capítulo** estão as principais conclusões, com a construção de um alinhamento entre os dois estudos como contexto geral da temática com base nas ideias levantadas por cada um deles. O objetivo é trazer à tona as discussões e as conclusões percebidas na pesquisa e ao que se refere ao tema levantado, ao alcance de seus objetivos e às possibilidades que surgem para novos estudos como agendas futuras.

No **quinto capítulo**, que tem como título “Proposta de uma metodologia para implantação da gestão por competências no IFB”, serão apresentados alguns caminhos a serem percorridos para sua efetiva implementação como forma de sugestão ao órgão.

O quadro abaixo mostra de forma sucinta os objetivos da pesquisa:

**Quadro 1.** Mapa metodológico

<b>Objetivo geral</b>		
<p>Analisar o nível de integração das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento dos servidores dos institutos federais, em especial a gestão do desempenho e gestão da capacitação, pontuando a importância da avaliação de desempenho como forma de mapear as competências existentes e as necessárias para que o órgão atinja suas metas institucionais. Pretende ainda, sugerir uma metodologia para a implantação da gestão por competência no âmbito do IFB.</p>		
<b>Objetivos específicos</b>		<b>Método/instrumento</b>
<p>Específico I</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar a importância de um eficaz levantamento de necessidades de treinamento e capacitação para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho dos servidores e, conseqüentemente, o atingimento de metas institucionais.</li> <li>• Realizar um levantamento nos institutos federais sobre a forma de mapeamento das necessidades de treinamento, capacitação e desenvolvimento.</li> </ul>	<p>Revisão teórica, análise documental dos institutos federais de educação, bem como questionário aplicado, direcionados aos setores de gestão de pessoas ou de capacitação dos IFETs, complementando a estratégia de coleta de evidências.</p>
<p>Específico II</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontuar a importância da avaliação de desempenho para mapear quais habilidades e competências devem ser desenvolvidas nos servidores do IFB para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, respeitando as atribuições de cada cargo.</li> <li>• Mapear se os indicadores dos cursos e dos treinamentos oferecidos possuem uma clara identificação de foco ou componentes, considerando as competências da aprendizagem.</li> <li>• Sugerir metodologia para implantação da gestão por competência no âmbito do IFB.</li> </ul>	<p>Como metodologia é utilizada a revisão teórica, análise documental da organização, além de pesquisa com servidores do IFB por meio de questionário aplicado.</p>

Fonte: elaborado pela autora

## **1.5 Descrição e procedimento metodológico do Estudo I**

### **POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – A REALIDADE DOS INSTITUTOS FEDERAIS**

O Estudo I tem como objetivo abordar as políticas públicas voltadas ao desenvolvimento de servidores públicos federais, como treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão por competências. Neste artigo será pesquisada a atual forma adotada para levantamento de necessidades de treinamento e capacitação nos institutos federais de educação, avaliando o resultado de um eficaz levantamento de necessidade de treinamento no desempenho do servidor.

O método utilizado foi a análise documental, cujo propósito é a análise objetiva e sistemática do conteúdo de materiais escritos para extrair conclusões sobre o objeto estudado. Além da análise documental, foi aplicada uma pesquisa aos servidores que atuam no setor de capacitação ou gestão de pessoas. Dessa forma, o referencial teórico abordou a temática em questão e buscou conhecer a realidade de outros institutos federais. A escolha desses institutos se fez pelo fato de serem órgãos com a missão institucional e os objetivos similares aos do IFB, além de serem compostos por servidores da mesma carreira, com as mesmas atribuições de cargos.

Neste estudo serão levantados os conceitos de avaliação de desempenho, de competências, de gestão por competências e será ressaltada a importância do desenvolvimento de competências no atual cenário da gestão pública.

O tema em questão tem se tornado cada vez mais importante no alinhamento estratégico do cenário da gestão pública. O estudo torna-se relevante por ter papel fundamental no contexto da nova gestão pública, apesar de ser ainda pouco conhecido e explorado.

Entender o contexto do marco teórico e analisar as experiências vividas como fruto da investigação teórica e prática abrirá espaço para a ampliação das discussões necessárias ao pensar crítico, o que poderá construir possibilidades de contribuição para o contexto.

## **1.6 Descrição e procedimento metodológico do Estudo II**

### **ANÁLISE DE INDICADORES PARA NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO – CASO DO IFB**

O Estudo II tem como objetivo elaborar uma revisão de literatura acerca do tema da capacitação, analisando a necessidade de desenvolvimento profissional tomando por base indicadores de diagnóstico e sua análise para o levantamento de competências pelo Instituto Federal de Brasília. Assim, objetiva-se discutir a importância de um levantamento eficaz das necessidades de treinamento e a relevância da avaliação de desempenho para mapear quais habilidades e competências devem ser desenvolvidas nos servidores do IFB para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, respeitando-se as atribuições de cada cargo.

A construção deste capítulo baseou-se na revisão de literatura do tema mencionado e no estudo do questionário aplicado pelo Instituto Federal de Brasília, em que foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo com base em entrevistas semiestruturadas com seus servidores. Os indicadores selecionados para a obtenção de um plano de capacitação no instituto têm como ponto de partida dados pessoais dos respondentes, sugerindo o interesse pelo desenvolvimento pessoal voltado para seu local de trabalho e sua atuação/função no IFB. O estudo busca mapear se os indicadores dos cursos têm uma clara identificação de foco ou componentes, se são precisos com seus objetivos e metodologias, considerando-se as competências da aprendizagem. A pesquisa aponta a importância de um bom levantamento de necessidades de treinamento e capacitação para que as metas institucionais sejam alcançadas.

O trabalho tem como base o vasto número de estudos realizados por autores como Fleury (2002), Brandão e Babry (2005) e Pantoja e Bergue (2015), entre outros, que tratam da importância da gestão por competências na administração pública federal (APF). Quanto ao aspecto legal, o marco é o Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, que exige a formulação de planos de capacitação com base nas competências requeridas de seus servidores. Considerando o que estrutura a dissertação, este capítulo alinha-se à perspectiva de criar o contexto para a compreensão da importância atribuída ao tema e para o entendimento da temática que será pautada nos capítulos posteriores.

## 2 ESTUDO I: POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – A REALIDADE DOS INSTITUTOS FEDERAIS

### RESUMO

A modernização das relações de trabalho e a constante inovação do setor público, além da orientação de gerar resultados, têm levado o governo a repensar as formas de controle e de execução de tarefas. O capital humano ganha magnitude e, com ele, as políticas públicas voltadas ao seu desenvolvimento. Este trabalho tem por objetivo abordar a gestão no desenvolvimento de pessoas sob a ótica da gestão por competências, além de analisar a forma de levantamento de necessidade de treinamento e capacitação que vem sendo realizada em 38 institutos federais de educação. Busca-se verificar se há a percepção de que o desempenho individual afeta as metas institucionais e se há o entendimento de que a gestão por competências está relacionada à avaliação de desempenho e ao treinamento/desenvolvimento. Este estudo foi realizado por meio de análise documental e de pesquisa aplicada, em que foi mensurada a realidade dos órgãos que participaram da avaliação. O estudo revelou que a forma de levantamento mais adotada é por meio de cursos preestabelecidos em pacotes, apresentando metas genéricas. Conclui-se também que a avaliação de desempenho nem sempre está conjugada com o treinamento/desenvolvimento, nem com a gestão por competência.

**Palavras-chave:** Políticas públicas. Necessidade de capacitação. Desempenho. Gestão por competências.

### ABSTRACT

The modernization of labor relations and the constant innovation of the public sector, besides the orientation to generate results, has led the government to rethink the forms of control and execution of tasks. Human capital gains strong importance and with it the public policies focused on its development. The present work aims to address people development policies, as well as analyzing the way of surveying the need for training and capacity building that has been carried out in 38 federal institutes of education. It seeks to verify if is there the perception that individual performance affects institutional goals, and if is there the understanding that management by competence is related to performance evaluation and training/development. This study was done through documentary analysis and by applied research, in which the reality of the respondent organs was evaluated. The study revealed that the most popular form of survey is through pre-established packages, because it takes into account more general and broad goals. We also pointed out that performance evaluation is not always combined with training / development and competency management.

**Keywords:** Public policies. Need for training. Performance. Competence management.

## 2.1 INTRODUÇÃO

A administração pública, cada vez mais comprometida com as necessidades sociais, tem acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação e a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma gestão pública mais eficaz. Nesse contexto, as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, em que os saberes da organização devem estar alinhados à necessidade de coordenar o comportamento de seus membros, visto que os cidadãos estão cada vez mais exigentes em suas demandas. Isso faz com que um novo modelo de gestão pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades de cada esfera do governo (JACOBSEN, 2006).

Nesse contexto, as políticas públicas voltadas ao servidor público passam a ser essenciais. As políticas de desenvolvimento de pessoas – gestão por competências, avaliação de desempenho, políticas de capacitação, entre outras – têm grande destaque na administração pública. Assim, compreender o processo de criação e implantação dessas políticas é fundamental para o aprimoramento e a avaliação das políticas na administração pública, de modo que sejam identificadas possíveis necessidades de melhorias a fim de aumentar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, como ressalta Demo (2005).

Tão importante quanto o desenvolvimento das políticas é o posicionamento estratégico das instituições, que se organizam alinhadas a uma estratégia, diferenciando-as das demais e contribuindo para compreender os motivos de determinadas ações. Isso reflete um avanço na administração pública, migrando da padronização de rotinas para a autonomia na forma de gerenciar as instituições. As políticas do modelo de gestão por competências, por exemplo, são fundamentais para conjugar os objetivos institucionais com os pessoais do servidor (SOUZA, 2006).

A especificidade do setor público afeta a prática da gestão por competências, pois as organizações públicas são particularmente lentas para a mudança e, como resultado, transformar o setor público é complexo e exige um processo de aprendizagem coletiva. Finger e Brand (2001) salientam a complexidade das mudanças no setor público tendo como foco a necessidade da organização da aprendizagem no setor. Com base nesses autores, pode-se fazer uma analogia, argumentando que a aprendizagem organizacional se configura como uma abordagem contemporânea nas organizações tanto quanto a gestão por competências.

A gestão por competências teve início na gestão privada. Essa gestão pressupunha a busca de um diferencial das organizações em meio a mercados competitivos. Porém, atualmente tal área de estudos também é bastante aplicada em instituições públicas, principalmente depois

da edição do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. É a própria gestão estratégica de pessoas – vista como meio de alavancar a governança na condução das equipes de trabalho e de interligar as políticas, práticas e processos de gestão de pessoas à estratégia da organização, colocando como foco principal as pessoas e seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes – o que viabiliza o aporte de competências às organizações por meio das competências humanas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2006).

Criados por força da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de educação básica, técnica e superior com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, com foco na oferta de educação profissional, científica e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, no intuito de responder com eficácia e agilidade às demandas crescentes por formação profissional, difusão de conhecimentos científicos, tecnológicos e de suporte aos arranjos produtivos locais, assumindo papel de agentes colaboradores na estruturação de políticas públicas para a região que polarizam e estabelecem uma interação direta com o poder público e as comunidades locais (PACHECO, 2010).

Diante do exposto, investiga-se até que ponto a implementação das políticas de desenvolvimento de pessoal, no âmbito de uma instituição federal de ensino, tem contribuído para que seus servidores adquiram o perfil e as competências necessários para a prestação de serviços com qualidade alinhados ao desempenho da missão institucional.

No intuito de responder a essa questão, foi aplicada uma pesquisa em 38 institutos federais de todo o território brasileiro, especificamente com os servidores do setor de gestão de pessoas e/ou setor de capacitação, com a proposta de ampliar a compreensão da implementação da política, entender e caracterizar o papel dos indivíduos na implementação da política no âmbito de uma instituição federal de ensino.

Para atingir seu objetivo principal, este artigo se propõe a: a) identificar a forma de levantamento de necessidade de treinamento e capacitação e sua eficácia; b) identificar se existem institutos que têm a gestão por competências implementada, conjugada com a avaliação de desempenho e a capacitação dos servidores; c) identificar se a construção da oferta de cursos é realizada com a participação do servidor; d) demonstrar a importância da avaliação de desempenho e da capacitação adequada, respeitados o cargo do servidor e a área em que atua, para mudanças na melhoria do desempenho em suas unidades de trabalho, dentre outros aspectos; e sugerir uma metodologia para implantação no âmbito do IFB.

Dada a centralidade do tema, sua pertinência e relevância, definiu-se o escopo de análise, delimitando especificamente a aplicação desse modelo de gestão por competências à

realidade dos institutos federais de educação, apontando a forma de levantamento de treinamento e capacitação e sua eficácia no desenvolvimento das competências necessárias para o atingimento de metas institucionais e para o desempenho de seus servidores.

Nesse sentido, busca-se a integração entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais estratégicos (DUTRA, 2010). A integração entre objetivos é defendida também por Fleury e Fleury (2001), que destacam a importância da mobilização e da transferência de conhecimentos no agir em competência, de modo que as competências incorporem resultados favoráveis para a organização e os trabalhadores. Dessa forma, as práticas e as políticas em gestão de pessoas devem atender não somente às expectativas da organização, mas também considerar os anseios individuais dos envolvidos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Além do alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos da organização, é importante considerar outros elementos. Assim, ao tratar da competência em sua forma aplicada, isto é, por meio da gestão de competências, é preciso considerar também elementos que compreendem os aspectos culturais e os contextuais envolvidos (MELLO et al., 2013).

## **2.2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Uma área do conhecimento requer, para melhor compreensão dos desdobramentos, da trajetória e da perspectiva, entender sua origem, por isso o referencial teórico aborda inicialmente a administração pública para depois tratar das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento do servidor público, dando ênfase ao levantamento de necessidade de treinamento/desenvolvimento, à avaliação de desempenho, à gestão da capacitação e, posteriormente, à gestão por competências e como tais políticas acontecem nos institutos federais.

### **2.2.1 Administração pública**

A administração pública refere-se ao aparelho estatal, que consiste no conjunto das normas, das leis e das funções existentes para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias, tendo como principal objetivo o interesse público e seguindo os princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (BRASIL, 2015, art. 37). Em suma, é o conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos, regulado por um ordenamento jurídico (BRESSER-PEREIRA, 1995).

A administração pública pode assumir a vertente de serviço e execução ou de direção e gestão. Administrar, para muitos, significa não só prestar serviços e executá-los, como também governar com o objetivo de obter um resultado útil à coletividade (MEIRELLES, 1990).



Atualmente, no setor público, o desafio que se coloca para sua administração é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e tendentes a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público. As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

A administração pública gerencial passa a ser defendida como uma mudança de estratégia na gerência, posta em prática por uma estrutura administrativa reformada. É nesse contexto que a nova gestão pública se instaura como a possibilidade de refazer o contrato entre Estado e sociedade, propondo maior envolvimento da comunidade. Para mudar a administração burocrática seria necessário, de um lado, flexibilizar a gestão pública e, de outro, tornar o corpo burocrático mais *accountable* em relação aos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1995). A atuação da sociedade fica mais marcante a partir da nova gestão pública. Ressalta-se que Abrucio e Loureiro (2004, p. 75) definem *accountability* como “a construção de mecanismos institucionais por meio dos quais os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões perante os governados”.

A partir de 1995, o setor público brasileiro tem buscado desenvolver uma gestão pública “mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia” e, com isso, “dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo, ferir sua essência pública” (LIMA, 2009, p. 2). Isso não quer dizer que a administração burocrática foi ruim para o estado, pois contribuiu para construção de um modelo de gestão e a partir dela que se chegou ao modelo atual. Entretanto, Guimarães (2000) pondera que ainda é necessária uma mudança, e essa transformação somente será possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos, além da introdução de uma nova cultura de gestão. E é nesse sentido que estão sendo abordadas, neste trabalho acadêmico, as políticas que visam a mudanças, tendo como foco as pessoas, e levam à gestão por competências no setor público.

### **2.2.1.1 Políticas públicas voltadas ao desenvolvimento do servidor público federal**

Definir política pública de forma única seria simplificar demasiadamente sua vertente. As definições existentes postulam que as políticas são ações intencionais de governos que

contêm alguns objetivos articulados, sendo sua produção um processo técnico-político que visa a definir e a compatibilizar objetivos e meios entre atores sociais sujeitos a restrições (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

Na administração pública, as políticas de gestão de pessoas (GP) englobam uma série de diretrizes, normas, princípios e finalidades que têm a função de orientar os diversos processos e mecanismos da GP, buscando o foco nas pessoas. Jacobsen (2006, p. 91) menciona:

Hoje, o senso comum é de que as pessoas constituem o bem de maior valor da organização, sendo o seu verdadeiro e único diferencial. Como consequência, a área de RH recebe um destaque cada vez maior, investindo de modo crescente nas atividades que desenvolve, sempre com o intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível.

As políticas na área pública federal buscam valorizar e tratar bem os servidores por meio da democratização das relações de trabalho, da carreira, da remuneração, da gestão por competências, da avaliação de desempenho, da saúde, da previdência e dos benefícios, entre outras. Como defende Laweler III (2003):

[...] tratar bem as pessoas ou os colaboradores é fundamental para a consecução da efetividade e do sucesso organizacional. Segundo o autor, tanto as pessoas quanto as organizações precisam ser bem sucedidas e, além disso, uma não pode alcançar o sucesso às expensas da outra. [...]. Requer também políticas que motivem as pessoas a darem o melhor de si em suas funções.

Porém, faz-se necessário fomentar um equilíbrio entre o sucesso dos servidores e a organização nas políticas de GP no serviço público federal. Dentre as políticas abordadas neste artigo estão o treinamento, o desenvolvimento e a capacitação, a avaliação de desempenho e a gestão por competências.

#### 2.2.1.1.1 Treinamento/desenvolvimento e capacitação

A administração pública tem dedicado esforços voltados para as ações de desenvolvimento e capacitação na busca de melhores resultados no desempenho de seus serviços. Uma forma de preparar os servidores é o treinamento, definido por Bergue (2010, p. 479) como cursos de curto prazo, para a preparação do servidor, objetivando a capacitação para o melhor desempenho de suas funções – uma busca de adequar o indivíduo às atribuições de seu cargo. Para Zarifian (2001), treinamento é a aquisição de conceitos, habilidades e atitudes inerentes às tarefas desempenhadas, criando no servidor a autonomia e a responsabilidade para a prática de suas atividades.

Avanços importantes nas pesquisas sobre treinamentos, nas últimas décadas, têm mudado a forma de abordagem do tema. Já é possível mostrar que treinamentos produzem

impactos no nível individual (reações, aprendizagem e transferência de treinamento) e no nível da organização (FREITAS; BRANDÃO, 2006; MENESES, 2007). O estudo de Abbad e Mourão (2006) demonstrou que um treinamento ligado a um programa social público produziu efeitos em todos os níveis, inclusive na sociedade. Treinamento/desenvolvimento influenciam positivamente no desempenho e nos indicadores de resultados da organização. Há uma relação direta entre o treinamento e a produtividade, ressaltando a importância de se ter um plano de formação e capacitação para a organização que objetive sempre a melhoria de seus resultados. A tendência ao aparecimento e à aplicação de novas tecnologias nos órgãos e o custo-benefício de cursos contínuos são fortes índices para o investimento em capacitações contínuas (ARANHA, 2000).

O Decreto nº 5.707/2006, em seus incisos II e III do art. 1º, registra uma preocupação direta com o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição (BRASIL, 2006), podendo isso ser considerado um importante passo para o aperfeiçoamento contínuo dos servidores públicos.

Entre os benefícios diretos do treinamento para o indivíduo e para as equipes, de acordo com Aguinis (2009), Kraiger, McLinden e Casper (2004), estão: melhoria no desempenho, inovação e habilidades tácitas, habilidades adaptativas, habilidades de autogestão, ajustamento transcultural, habilidades técnicas. Entre os benefícios indiretos do treinamento sobre o desempenho estão: *empowerment*, planejamento e coordenação de atividades em equipes. Entre os benefícios diretos do treinamento sobre o desempenho organizacional, segundo esses autores, estão: produtividade, efetividade e lucratividade, redução de custos, melhoria da qualidade e da quantidade da produção. Entre os efeitos indiretos do treinamento sobre a organização estão: redução da rotatividade, aumento do capital social e da reputação da instituição.

A capacitação e o treinamento contínuos aparecem como fundamentais por conta do dinamismo das mudanças nas várias áreas do conhecimento:

As competências adquiridas pelas pessoas em quaisquer áreas de atuação estão sujeitas à perda da validade em menos tempo. A abundância de informações, a produção científica e tecnológica intensa em todas as áreas de conhecimento humano e a possibilidade de ampla disseminação desses conhecimentos, por meio de redes globais de comunicação, são pressões à aprendizagem contínua que [...] podem ou não contribuir com indivíduos prontos para aprenderem nos mencionados eventos e para transferirem o que aprenderam para o trabalho (para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar pessoas para novas funções” (BORGES-ANDRADE et al. 2013, p.466- 470).

Pacheco et al. (2009, p. 22) apontam: “O conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes traduzidas por mudanças de comportamento”. Dessa forma, percebe-se que há preocupação com o desenvolvimento de habilidades e competências, o que é abordado com as ações de capacitação de modo mais integral. Esses mesmos autores conceituam capacitação como o ato ou o efeito de habilitar, de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, desenvolvendo habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade. Para Demo (2005, p. 97), o desenvolvimento deve dar ênfase à formação acadêmica do colaborador, estimular a aprendizagem e a atualização de conhecimentos bem como incentivar cursos gerais não específicos para o trabalho.

Considerando-se o que foi abordado pelos autores, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, instituída pelo Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, que também engloba os institutos federais, estabelece três elementos fundamentais – a capacitação, o treinamento regularmente instituído (eventos de capacitação e cursos de pós-graduação e estágios) e a gestão por competências.

O Decreto, em seu inciso I do art. 2º, aborda ainda a capacitação como o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. O treinamento regularmente instituído é qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, ou seja, eventos de capacitação – tais como cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos – que contribuam para o desenvolvimento do servidor e atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No treinamento regularmente instituído incluem-se também os programas de mestrado, doutorado, pós-doutorado, especialização e estágio. A gestão por competências, o terceiro elemento, segundo o art. 2º, inciso II do decreto, é a gestão de capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Para Abbad e Mourão (2006), é importante destacar a educação corporativa, por ser um caminho bastante difundido na atualidade e com grandes chances de ganhar maior visibilidade. Segundo esses autores, a educação corporativa deve ser montada com base na gestão por competências, e esta, por conseguinte, busca gerar as competências necessárias para que a organização alcance sua missão, sua visão e seus objetivos estratégicos. Essa forma de

desenvolver o servidor, além de economicamente eficaz, é viável por possibilitar que a instituição utilize a gestão do conhecimento para desenvolver seus servidores. Uma ferramenta que possibilita a utilização da educação corporativa é a educação a distância, que está a cada dia sendo mais explorada pelos ambientes educativos e organizacionais (ABBAD; MOURÃO, 2006).

#### 2.2.1.1.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos, das equipes de trabalho e da instituição como um todo. O processo é uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das suas metas, dos resultados alcançados e de seu potencial de desenvolvimento (CAETANO, 1990).

Consoante Demo (2005, p. 92), é interessante esclarecer que o desenvolvimento é mais abrangente que o treinamento específico para o trabalho e a tarefa. Mais que treinar os colaboradores em habilidades específicas para melhorar seu desempenho na função de trabalho, a organização deve primar pelo seu constante crescimento pessoal e profissional. A ação de desenvolver dá ideia de continuidade, e a atualização de conhecimento é imprescindível nos dias de hoje. Para desenvolver o servidor, faz-se necessário avaliá-lo, pois será por meio da avaliação que serão mapeadas as lacunas a serem preenchidas para alcance de um perfil adequado para a tarefa desempenhada.

Segundo Bisbé e Barrubés (2012), é importante que as organizações com certo tamanho e mais complexas possuam um sistema de monitoramento e avaliação de seus resultados, podendo medir seu desempenho em todos os seus níveis e áreas. Esse sistema gera as informações e os dados que subsidiarão o planejamento e a reformulação de atividades de toda a instituição.

Desde os primórdios da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho se constituiu como um importante instrumento de diagnóstico individual e organizacional, contribuindo para a execução de políticas de pessoal integradas e harmoniosas. A elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de desenvolvimento de pessoas vinculado às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos, passa a configurar emergentes desafios para as políticas de desenvolvimento no setor público federal (CAETANO, 1990).

Na definição proposta por Caetano (1990), considera-se “a avaliação do desempenho profissional, como um sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido

pelos colaboradores de uma organização que emergiu como componente da gestão de recursos humanos praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada”.

Segundo Ensliss et al. (2010), a avaliação de desempenho é:

[...] o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identifiquem, organizem, mensurem ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.

No quadro abaixo estão elencados os principais benefícios da avaliação de desempenho:

### Quadro 2. Benefícios da avaliação de desempenho

Para a instituição	Para o servidor
Orienta tomada de decisões gerenciais sobre necessidades de capacitação e programas de desenvolvimento de pessoas.	Promove autoconhecimento e reflexão sobre seu desenvolvimento profissional com base no <i>feedback</i> de seu desempenho.
Possibilita planejar as atividades dos servidores em consonância com as metas das equipes.	Promove maior interação entre os servidores e seus superiores.
Indica as necessidades de movimentação e adequação funcional.	Desenvolve o senso de compromisso ante as metas institucionais.
Serve de mecanismo reorientador das políticas e das diretrizes de gestão de pessoas.	Desenvolve habilidades de comunicação e negociação para o atingimento de metas.
Identifica condições de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho capazes de influenciar o desempenho individual.	Favorece a reavaliação das rotinas e dos afazeres diários e fornece diretrizes para a superação das limitações.
Permite avaliar a contribuição dos programas de capacitação para a melhoria de desempenho.	Permite ao avaliado assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional.

Fonte: **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho** (BRASIL, 2013, p. 13)

Hipólito e Reis (2002, p. 73) afirmam que a avaliação de desempenho “se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos”. A avaliação de desempenho não pode ser considerada um instrumento punitivo ou que serve apenas para diminuir o salário do servidor que não cumpre determinada meta; ela deve ser pensada como uma ferramenta de melhoria do servidor, da equipe e da organização.

A avaliação de desempenho deve servir para modificar expectativas e motivar pessoas, além de gerar recursos de um ponto de vista global na organização, passando a ser uma preocupação dos gestores e da organização. A mensuração do desempenho passou a depender de uma política global de gestão de recursos humanos, potencialmente influente na sua

determinação. Os sistemas de avaliação de desempenho devem adequar-se a diferentes organismos e modelos, assim como à cultura organizacional (CAETANO, 1990).

A promoção de uma responsabilização dos gestores públicos, da competição entre os serviços públicos e da avaliação dos resultados como indicador fundamental dos desempenhos são imprescindíveis. A moderna gestão pública traz algumas propostas emblemáticas: defesa da profissionalização da gestão no setor público; criação objetiva de medidas de desempenho; importância dos resultados; redução dos custos; e segmentação das unidades administrativas (LOTTA, 2002).

O Decreto nº 7.133/2010 orienta a elaboração e a avaliação do desempenho individual e institucional, a elaboração de metas globais e intermediárias, fixadas anualmente, com o objetivo de determinar o alcance das metas dos projetos e das atividades prioritários do órgão. Ainda segundo o decreto citado, as metas precisam ser mensuráveis, utilizando indicadores de qualidade dos serviços e levando em conta os índices dos anos anteriores.

Uma boa estratégia contribui para uma avaliação de desempenho institucionalizada e menos pessoal. A elaboração de estratégias eficientes é um grande desafio para o gestor público. A avaliação de desempenho deve ter explicitados os parâmetros a serem analisados, de forma que se possa traçar um paralelo entre o que deve ser observado e a maneira de observar. A avaliação deve, portanto, valer-se de indicadores objetivos que possam gerar medidas de comparação entre os diversos desempenhos. De acordo com Lima, Oliveira-Castro e Veiga (1996):

[...]os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. [...] os fatores de avaliação devem ser claramente definidos e os instrumentos precisam exemplificar ações observáveis, de maneira que possam servir como indicadores de desempenho e referenciais seguros para atribuição de escores.

Conforme Madureira (2015), as organizações precisam utilizar um processo bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão de desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

Os modelos de avaliação de desempenho vêm se desenvolvendo através dos anos e tomando novos formatos e propósitos. Conforme Moreira e Tosé (2012), desde o final da década de 1980 e início dos anos 1990 observa-se um crescente interesse nos resultados e no desempenho dos indivíduos e da organização. Foi também nessa época que tiveram início os incentivos financeiros decorrentes do alcance das metas estabelecidas.

Dahrendorf (2004) destaca a necessidade de não se avaliar o desempenho apenas com medidas quantitativas, mas também pela qualidade do serviço prestado, a missão do serviço

público direcionado ao cidadão. Pensar em indicadores que não apenas quantifiquem as atividades desempenhadas na organização, mas que alcancem resultados com qualidade para a sociedade e o setor público passa a ser o grande desafio da nova gestão.

Importante destacar a diferença entre avaliação e gestão de desempenho, pois enquanto a avaliação qualifica a performance de um profissional em determinado período passado, a gestão de desempenho trabalha a performance constantemente, visando resultados no presente e no futuro. A gestão de desempenho tem como foco o desempenho do profissional de uma maneira mais estratégica, significando, de fato, gerir mais e avaliar menos.

Na gestão de desempenho é essencial considerar qual a reação que podem causar a aplicação e a adoção das avaliações de desempenho para os servidores e suas equipes. É igualmente relevante a análise da compatibilidade da ferramenta e da estratégia definida pela organização para o desenvolvimento de suas ações (ESPEJO; PORTULHAK; PACHECO, 2017).

#### 2.2.1.1.3 Gestão por competências

A área de conhecimento gestão por competências apresenta uma série de abordagens e práticas, valendo-se de modelos próprios, nomenclaturas e propriedades, o que torna bastante abrangente o campo de estudo. Para um melhor desenvolvimento do conhecimento, é preciso compreender o conceito de competência, diferenciá-lo do senso comum construído em torno do termo e aplicá-lo ao contexto das práticas modernas de estudo das organizações (FLEURY, 2002).

Pensar na definição de competência requer uma análise cuidadosa acerca dos vários significados que a palavra pode assumir. Com o advento da abordagem da nova administração pública, moldada no início do século XX, competência passou a caracterizar o indivíduo capaz de desempenhar com eficiência determinado papel ou tarefa (BERGUE, 2010).

Outra abordagem pertinente e mais contemporânea associou a noção de competência ao desempenho ou comportamento no trabalho, sendo essa a visão de autores como Le Boterf (1995), Zarifian (1999) e outros, integrantes da corrente francesa. Zarifian (1999) afirma que competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Para Silva (2016) o conceito de competência deve ser analisado conforme o quadro abaixo.



Quadro 3. Conceitos de competência

Referência	Definição	Origem
McClelland (1973)	Capacidade de o indivíduo fazer algo a partir de seus conhecimentos e habilidades.	Corrente Americana (EUA)
<i>Mouvement des Entreprises Françaises</i> – Medef em 1998 (ZARIFIAN, 2001)	Combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação (p. 66).	Corrente Europeia (França)
Zarifian (2001)	É tomar iniciativa e assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (p. 68).	Corrente Europeia (França)
Le Boterf (2003)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais associados à mobilização do conjunto de recursos do meio que o indivíduo trabalha para produzir atividades e condutas profissionais necessárias em uma situação de trabalho no seu contexto.	Corrente Europeia (França)
Catano (1998, apud Stevens, 2012)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de sucesso no trabalho, sendo observáveis, mensuráveis e distintos do desempenho médio.	Corrente integradora (EUA)
Bartram (2005)	Conjuntos de comportamentos fundamentais para a entrega de resultados.	Corrente integradora (EUA)
Campion, Fink, Rugeberg, Carr, Phillips e Odmar (2011)	Coleção de conhecimentos, habilidades e atitudes e outras características (KSOs <sup>2</sup> ) para o desempenho eficaz.	Corrente integradora (EUA)
Chouhan e Srivastava (2014)	São fatores de sucesso resultantes da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes descritos em termos de comportamentos específicos para gerar o melhor desempenho em uma determinada função ou na execução de um trabalho.	Corrente integradora (EUA)
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais que se traduz pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu alcance ( <i>input</i> ).	Corrente integradora (Brasil)
Fleury e Fleury (2001)	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 (p. 188).	Corrente integradora (Brasil)
Abbad e Borges Andrade (2014)	Refere-se a ações ou a desempenhos humanos resultantes da aplicação de complexas combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), que são mobilizados pelo indivíduo para alcançar um determinado propósito no trabalho (p. 247).	Corrente integradora (Brasil)
Campos e Abbad (2014)	Conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e outras características pessoais para gerar resultados palpáveis de desempenho bem sucedido ou excelente, levando em consideração os fatores contextuais do trabalho. Corrente	Corrente integradora (Brasil)

Fonte: Silva (2016).

Atualmente, adota-se a fusão das duas posições, considerando-se que a competência associa características pessoais ao contexto no qual são utilizadas. Essa perspectiva expande a ideia de que competência é a união sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, postos em prática no ambiente de trabalho ao entregar resultados que agregam valor à organização e ao indivíduo, que cresce pessoal e profissionalmente. Nos ditos de Fleury (2002), competência é “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”. Logo, para ser válida, a competência deve imprimir significado e significância à ação humana. Por conseguinte, os resultados alcançados por essa ação devem atingir os objetivos da instituição sem negligenciar as necessidades individuais de seus executantes.

A partir da publicação de estudos consolidados em pesquisas, inicialmente nos Estados Unidos e na França, a gestão por competências foi sendo desenvolvida e posteriormente implantada em vários países do mundo (FLEURY; FLEURY, 2001). No Brasil, a Administração Pública Federal publicou o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e o instituiu como o marco legal referencial da aplicação da gestão por competências em organizações públicas, inserindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional pelo viés das competências. Ainda que orientado ao Poder Executivo Federal, o decreto tem sido utilizado pelos demais órgãos e entidades da administração pública nas diversas esferas e em todos os Poderes.

Nos termos do art. 1º, entre as finalidades da Política destaca-se a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”. Por sua vez, o art. 2º ressalta a importância da capacitação, definindo-a como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”, o que evidencia a base conceitual fortemente difundida de que as competências da organização têm como base as competências de cada indivíduo e seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes (BRASIL, 2006). A gestão por competências está no âmbito de todas as políticas e práticas de gestão de pessoas, não só do sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

De acordo com uma visão de competências como fonte de valor, Fleury e Fleury (2001) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar,

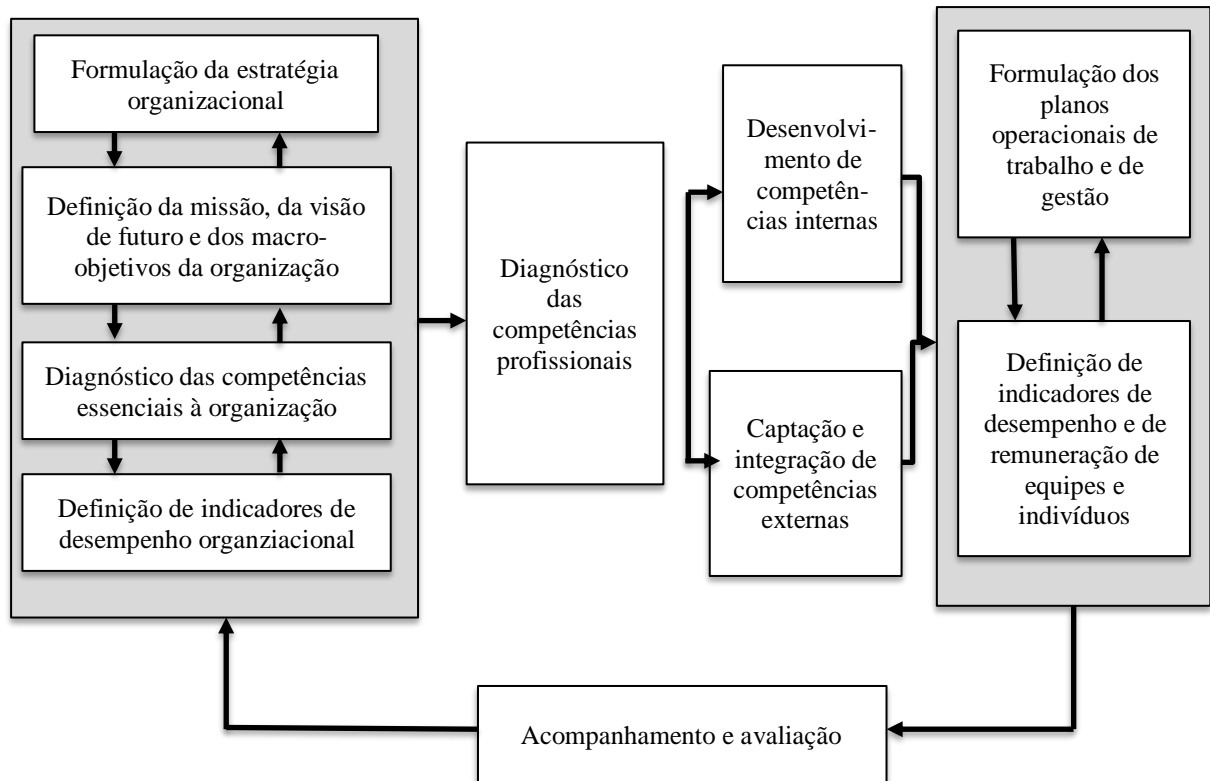
integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Conforme Brandão e Guimarães (2001), conhecimentos, habilidades e atitudes, como dimensões da competência, são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou a adoção de um comportamento específico exige do indivíduo conhecimentos e técnicas apropriados. Da mesma forma, para demonstrar uma habilidade, presume-se que o indivíduo tenha conhecimento a respeito do processo que ela envolve. O desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo, simultaneamente, as três dimensões, isto é: assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). Destaca-se que o corte das amarras da legislação ainda é um desafio a ser enfrentado, pois é de difícil aplicação a remuneração por competências no setor público, bem como o recrutamento externo ou o concurso por competência. Na prática, a maioria dos órgãos baseia-se em cargos legalmente instituídos com rol fixo de atribuições, o que mais caracteriza o pensamento tradicional em relação às políticas e às práticas de gestão de pessoas. Porém, a administração pública tem encontrado na área de TD&E um terreno fértil para a aplicação do conceito de competências, o que tem levado instituições à adoção de diagnóstico de competências, e com isso elas conseguem iniciar a política de desenvolvimento de pessoal e o modelo de gestão por competências, fortemente influenciado pelas diretrizes do Decreto nº 5.707/2006.

Um modelo de implantação de gestão por competências, desenvolvido por estudiosos da área, é o formulado por Brandão e Guimarães (2001), conforme Figura 1:

**Figura 1. Modelo de gestão organizacional baseada nas competências**



Fonte: adaptado de Brandão e Guimarães (2001, p. 4)

No modelo apresentado é proposto inicialmente o desdobramento das metas estratégicas em competências, definindo as competências cruciais para as unidades, relacionando o cargo e o ambiente organizacional. A partir da definição das competências necessárias e das competências dos servidores, faz-se o levantamento das necessidades de treinamento e capacitação, tendo como base a avaliação de desempenho.

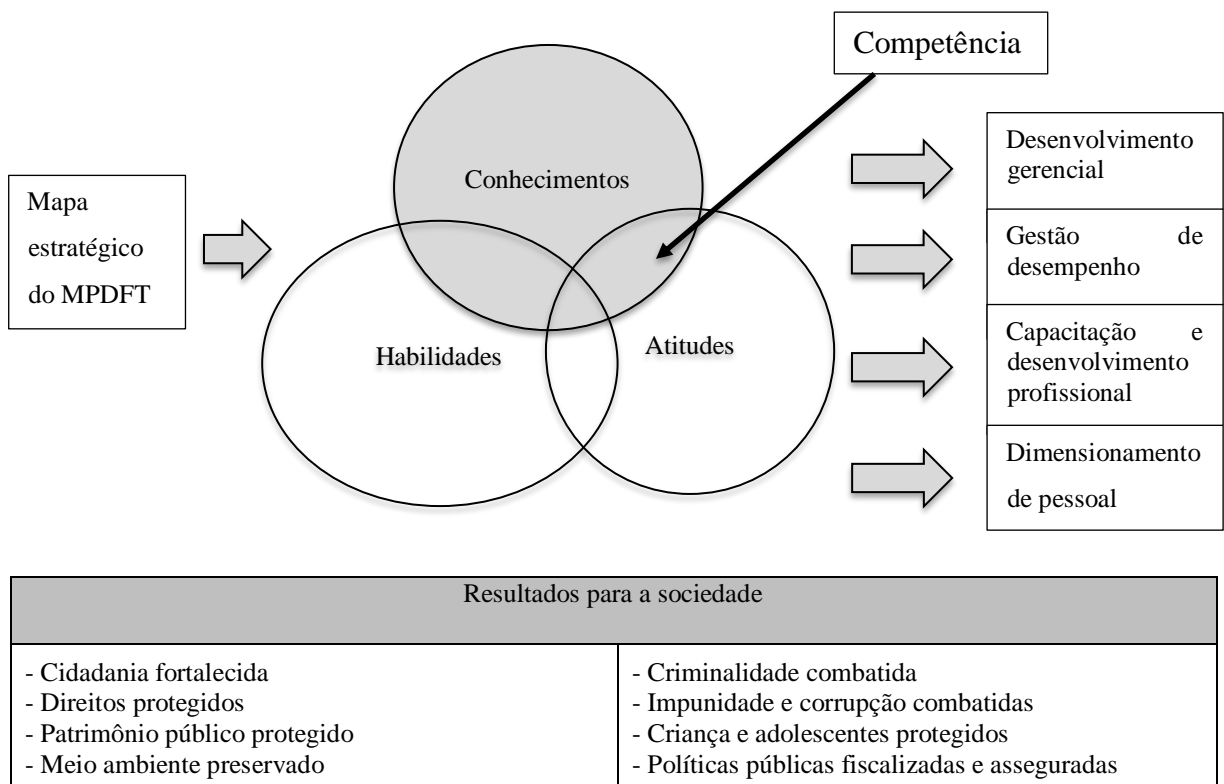
Existem órgãos que, por atendimento legal e em nome do que já foi citado, vêm implementando o modelo. Mesmo possuindo uma estrutura diferente dos institutos, tem-se como exemplo o Ministério Público da União e seus ramos. O Ministério Público do Trabalho, por exemplo – que possui atribuições próprias na sua estrutura, oriundas do sistema constitucional vigente, e, de forma semelhante, seus servidores ocupam cargos legalmente constituídos que definem as atribuições inerentes a cada um de seus tipos na estrutura do Ministério Público da União – vem implementando a referida política com êxito. No exercício de suas atribuições, membros e servidores estão, nesse sentido, no exercício de suas competências.

O modelo representa os colaboradores e todos buscam estar aptos a gerar sinergia em decorrência do esforço coletivo em prol da mudança. Assim, o projeto passa a ser uma prática

institucional e não algo temporário. A validade do sistema de gestão por competências do MPT é possível ao se entender que o modelo não pertence à equipe, ao procurador-geral, aos membros ou aos servidores, mas a todos. A gestão por competências pertence ao MPT como instituição na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis no âmbito das relações trabalhistas, traduzindo-se nos resultados gerados por cada colaborador, esteja ele na área meio ou fim, seja ele membro seja servidor.

Quanto ao modelo de gestão por competências adotado pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), tem-se como objetivo contribuir para o desenvolvimento de competências necessárias à melhoria contínua nos resultados institucionais, por isso ele precisa estar alinhado à interação entre as capacidades individuais de seus integrantes, aos objetivos estratégicos da instituição e à entrega de resultados para a sociedade, conforme relatam Pantoja e Bergue (2015).

**Figura 2. Modelo de gestão por competências do MPDFT**



Fonte: **Cartilha do Projeto Competências MPDFT** (PANTOJA; BERGUE, 2015, p. 25)

Conforme a Figura 2, percebe-se que para viabilizar a gestão por competências no órgão faz-se necessário o mapeamento de competências, unindo habilidades, conhecimentos e atitudes, sem perder de vista o papel estratégico do órgão e o resultado que se pretende entregar

para a sociedade. Isso só é possível quando se olha para a pessoa, para seu desenvolvimento e dimensionamento.

### **2.2.2 Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**

Os institutos federais são instituições de educação básica, profissional e superior distribuídas por várias unidades, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec), integrando a Rede Federal de Educação Profissional. Foram criados pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que implantou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Fazem parte da Rede, além dos 38 institutos, os Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), do Rio de Janeiro, o Cefet de Minas Gerais, 24 escolas técnicas vinculadas às universidades federais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II, do Rio de Janeiro. No final da década de 1950 surgiram as escolas técnicas, todas voltadas para o ensino técnico e profissionalizante. Nas décadas de 1970, 1980 e 1990, acompanhando as profundas mudanças econômicas e sociais, as escolas técnicas, gradativamente, passaram a denominar-se Centros Federais de Educação Tecnológica – os Cefets –, e Escolas Agrícolas Federais e muitos passaram a ofertar ensino superior (ALMEIDA, 2010). Em 2008, a maioria dos Cefets passaram a se chamar institutos federais.

Os institutos federais são instituições identificadas e comprometidas com a sociedade, criados em sintonia com as demandas sociais, econômicas e culturais, de forma local e regional, com o objetivo de promover a oferta educativa de diferentes níveis de educação profissional e tecnológica no seu projeto pedagógico em todo território brasileiro. Esses institutos ofertam cursos de formação inicial e continuada, cursos técnicos de nível médio, cursos tecnológicos, licenciatura e pós-graduação, democratizando e ampliando o acesso ao ensino público gratuito, que a partir de 2008 oferecem um itinerário formativo (PACHECO, 2010).

Para esta pesquisa, os institutos federais foram escolhidos tendo em vista possuírem a mesma carreira, a mesma estrutura e o mesmo funcionamento do IFB.

### **2.2.3 Revisão da literatura**

Com o objetivo de identificar o panorama de publicações sobre treinamento/desenvolvimento e capacitação, foram realizadas pesquisas de estudos empíricos engendrados em nível nacional a partir de busca no Portal de Periódicos da Capes, o qual agrega os periódicos nacionais classificados pelo sistema Qualis. Também foi consultada uma das principais bases nacionais de periódicos, a Scielo, porém não houve sucesso na busca, pois nos

descritores foi utilizada a expressão “institutos federais”, o que pode ter restringido a pesquisa. Tal análise permitiu a identificação de lacunas na literatura.

O período de análise foi de 2000 (janeiro) a 2018 (maio) para retratar o cenário da produção científica brasileira a respeito do tema. A busca foi realizada no mês de maio de 2018 e somente em periódicos nacionais revisados por pares, utilizando as expressões “necessidade de treinamento, desenvolvimento”, “capacitação”, “institutos federais” e “administração pública” nos títulos e nos assuntos, retornando três artigos. Todavia, nenhum sobre institutos. Dissertações, teses, monografias e artigos de anais de eventos são considerados em construção para possível posterior publicação em periódicos, de sorte que não foram considerados neste levantamento.

Outro canal utilizado para esta pesquisa foi o repositório institucional da UnB, no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, que trouxe vários artigos de autores citados neste trabalho acadêmico e que somam demasiadamente ao tema, quais sejam: Abbad e Mourão (2006; 2012), Brandão e Babry (2005), Brandão e Guimarães (2001). Outros artigos foram publicados em diferentes periódicos. Nota-se que a maioria dos periódicos pertence à área de psicologia, sendo uma minoria os da área de administração. Isso indica que, embora o tema tenha merecido a atenção de administradores, a psicologia é a área que domina as investigações sobre o assunto.

Foi considerada na pesquisa a dissertação de Marcelo Augusto Sapper de Souza (2016), que discute o resultado das capacitações pela ótica dos servidores. Tal pesquisa, apesar de não se tratar de um instituto, é de uma universidade, que possui carreira dos técnicos com atribuições similares, além da missão da instituição, que também é parecida com a dos institutos. Neste trabalho nota-se que, apesar de algumas limitações, a pesquisa ofereceu contribuições importantes ao tema treinamento e capacitação nas organizações públicas. Um dos principais aspectos percebidos é que os servidores recorrem à capacitação com o intuito de adquirir conhecimento para o desempenho de suas funções. Na pesquisa em questão, o autor fala da visão de Gil (2001), que enfatiza que o treinamento/capacitação, além de proporcionar o desenvolvimento de habilidades técnicas, deve atender às necessidades do indivíduo, suas motivações, entre outras aspirações que determinam o comportamento humano, o que influencia no desempenho e na produtividade. Dessa forma, a constatação na pesquisa citada vai ao encontro deste trabalho.

Ainda com base nos periódicos pesquisados, foi possível perceber a visão de Borges-Andrade et al. (2013). Os autores defendem que as metodologias de avaliação de necessidades existentes precisam expandir-se para incluir habilidades, conhecimentos e atitudes. Assim, tem-

se a garantia da multiplicação e da incorporação às ações realizadas nas empresas. Segundo os autores, os projetos de treinamento implementados atualmente ficam muito aquém do mínimo aceitável. As instituições brasileiras, muitas vezes, parecem até ignorar a escolaridade de seu pessoal, segundo eles. Para tais estudiosos, a aprendizagem não depende apenas do treinamento/capacitação, pois aprender está relacionado às características pessoais e ao suporte organizacional.

Os achados indicam a importância de se estimular a adoção de estratégias de ensino/aprendizagem com foco na análise de problemas reais que incluam estudos de cenários externos, suporte institucional e trabalho em equipe (CAMPOS et al., 2015). A formação tradicional, focada somente no indivíduo, não atende às demandas da sociedade, que exige um profissional capaz de resolver os problemas mais complexos.

As organizações contemporâneas se veem obrigadas a desenvolver suas áreas de gestão de gestão de pessoas, inserindo políticas públicas que valorizem seus servidores e os capacitem por meio da gestão de pessoas por competência (PANTOJA; BERGUE, 2015).

Dessa forma, percebe-se que as grandes mudanças em curso no mundo do trabalho exigem transformações nas práticas de gestão de pessoas, em especial na educação corporativa e na gestão de aprendizagem em organizações (BORGES-ANDRADE et al., 2013). Assim, a Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) precisa incorporar, além de diagnósticos de discrepâncias atuais de desempenho, o prognóstico de necessidades futuras de aprendizagem – o que permitirá o planejamento de ações de educação contínua e a preparação de currículos organizados em torno de competências organizacionais relevantes, de acordo com a complexidade, a abrangência e a diversidade dos públicos-alvo das ações de TD&E. O treinamento convencional tem sido substituído por trilhas, como discutido por Freitas e Brandão (2006). Fica evidente que é um grande desafio da área de treinamento/capacitação alinhar competências com desenvolvimento, logo, necessita aprimorar-se para incluir em suas atividades programas educacionais mais abrangentes que os antigos cursos de curta duração ou treinamento em serviço, com transmissão de conteúdos para preparar pessoas para trabalhos mais complexos (ABBAD; MOURÃO, 2012).

### **2.3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste estudo fundamentou-se na pesquisa aplicada. Para Vergara (2009), a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de se resolver problemas concretos, tendo, pois, uma finalidade prática. Mattar (1999) relata que nesse tipo de análise estão envolvidas indagações na formulação de políticas ou planejamento.



Recorreu-se também à pesquisa descritiva. Segundo Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população, ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa teve como referência os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental com tratamento qualitativo e entrevista semiestruturada com as equipes que atuam na gestão de pessoas ou no setor de capacitação dos institutos. A escolha dos entrevistados justifica-se pelo fato de, no departamento citado, serem criadas, fomentadas e, na maioria das vezes, executadas as políticas de gestão de pessoas abordadas neste estudo.

### **2.3.1 Resultados**

Como resultado, buscou-se identificar oportunidades de melhorias nas políticas de gestão de pessoas, utilizando-se em especial treinamento e capacitação, avaliação de desempenho e, conseqüentemente, a possibilidade de implementação da gestão por competências. A pesquisa objetivou mapear a forma de levantamento de necessidade de treinamento aplicada nos institutos e sua eficácia.

#### **2.3.1.1 Dados**

Com base na pesquisa realizada neste estudo e no questionário aplicado aos setores de gestão de pessoas e de capacitação dos 38 institutos federais e do Colégio Pedro II do Rio de Janeiro a respeito de algumas das políticas existentes na gestão de pessoas – plano de capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão por competência –, percebeu-se que, em sua maioria, os institutos encontram desafios na implementação dessas políticas. A pesquisa revela que 90% dos respondentes ainda não implementaram a gestão por competências em suas unidades. Destaca-se que a pesquisa foi encaminhada aos institutos de da rede federal de todo território brasileiro, porém somente 19 unidades responderam. Ressalta-se que os institutos que apresentam uma maior evolução quanto à aplicação e integração das políticas públicas voltadas aos servidores são os mais antigos, até por apresentarem equipes melhor estruturadas.

A pesquisa buscou identificar e analisar as políticas de gestão de pessoas e discutir os resultados, conforme descrito a seguir. Com base na pesquisa, foi possível perceber que a maioria das equipes de gestão de pessoas e de capacitação é formada por técnicos (79%) e 99% dos respondentes atuam na gestão de pessoas ou na capacitação, e apenas um respondente atua na Pró-Reitoria de Administração.

A maior parte dos respondentes entende que os gestores são sensíveis às ações da área de gestão de pessoas (73%). Dos respondentes, 63% entendem que a imagem da gestão de pessoas é positiva no órgão, enquanto 27% não concordam e 10% não sabem opinar.

Com base na pesquisa, grande parte das instituições tem um setor específico de capacitação (84%). Percebeu-se que quase 74% dos gestores pedem capacitações específicas para suas equipes. Percebeu-se também que apesar de existir investimento em capacitação continuamente (94%) – sendo 50% anualmente e 44% continuamente – e de a alta gestão entender que é de suma importância a capacitação, respeitando-se a área na qual o servidor atua (95%), ainda assim, quase 80% dos respondentes não acha eficazes os levantamentos de necessidade de treinamento – até porque o levantamento de necessidade de treinamento não é realizado, na maioria das vezes (53%), com base na demanda espontânea de técnicos e docentes, além de nem sempre considerar a área em que o servidor atua, ofertando cursos mais genéricos e amplos.

Tal falha afeta negativamente o desempenho do servidor, que não desenvolve as competências necessárias para atender às demandas do setor em que atua. A maioria dos respondentes ainda efetua suas capacitações com base nos pacotes de cursos ofertados, não realizando o mapeamento de competências para pontuar as capacitações necessárias para o bom desempenho, pois a maioria ainda não implementou a gestão por competência. Como exceção, há dois institutos federais que participaram da pesquisa e já implementaram a gestão por competências, realizando seus cursos com base no desempenho e na área de atuação de seus servidores. Dos participantes da pesquisa, 85% não consideram a avaliação de desempenho para realizar as capacitações.

Apenas 5% dos respondentes da pesquisa não conhecem a gestão por competências. Nos institutos federais existe uma pequena porcentagem que a implementou, 5% dentre os que responderam à pesquisa, como o caso do IFSC, outra parcela na tentativa de implementação ou que pretende implementar, mas a grande maioria ainda não implementou a gestão por competências (90% dos respondentes). Para a maioria (63%), há o entendimento de que a capacitação e a gestão de desempenho estão relacionadas à gestão por competências, porém 21% não têm esse entendimento e 16% não sabem opinar.

Quando questionados se aplicam a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e se avaliam as diretrizes como norteadoras das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores, a maioria afirma que sim (42%), 26% não a aplicam e 31% não sabem opinar. No entanto, nem todas as diretrizes são contempladas, principalmente no que se refere à mensuração dos resultados das ações de capacitação e à utilização dessa avaliação como requisito para o desenvolvimento de novas competências.

Apesar dos problemas comprovados na pesquisa, na maioria das respostas os servidores sentem-se capacitados para desempenhar o trabalho que lhes é demandado (79%), 5,3% não se sentem capazes e 18% não sabem opinar.

Ao se solicitar que falassem a respeito da importância de um eficaz levantamento de capacitação e treinamento, as respostas apontaram que as ações de capacitação e treinamento devem estar alinhadas o mais próximo possível à realidade da força de trabalho, às suas demandas, dificuldades, lacunas e possibilidades de desenvolvimento. Com tais subsídios, seria possível chegar a uma política de capacitação ou a um programa de treinamento e desenvolvimento voltado para áreas deficitárias da organização com potencial de desenvolver e aprimorar conhecimentos específicos, capazes de orientar e motivar os servidores para um desempenho satisfatório de suas atribuições, contribuindo positivamente com a instituição.

Outra abordagem importante foi a de que um levantamento eficaz proporcionará a otimização de investimento dos recursos em capacitação e qualificação, gerando melhores resultados à instituição de forma eficiente e contribuindo de forma significativa para a implantação da gestão por competências.

Foi pontuado, ainda, que tão importante quanto um eficaz levantamento de treinamento é a verificação de que os treinamentos realizados têm realmente trazido os benefícios esperados. Ressaltou-se a crença de que uma das principais dificuldades em implementar uma política de capacitação eficiente é que, muitas vezes, não é disponibilizada uma equipe para atuar exclusivamente com as capacitações. Tal aspecto influencia negativamente tanto a política de avaliação de desempenho como a implantação da gestão por competências.

### **2.3.1.2 Discussão dos resultados**

Diante de todo o exposto, percebe-se que o propósito de alinhar os objetivos organizacionais ao quadro funcional maximiza os resultados e agrega valor mensurável à organização, pois elimina barreiras que podem influenciar o desempenho dos colaboradores e obstaculizar o crescimento pessoal e organizacional, limitando o crescimento da organização em seu nicho de atuação (BRANDÃO; BABRY, 2005). A pesquisa mostra que os principais autores que abordam o tema propuseram avaliar a importância da eficaz capacitação baseada nas competências para sua aplicação no trabalho (BORGES-ANDRADE et al., 2013).

A partir da nova gestão pública, as organizações passaram a estar orientadas para o usuário, integrando conceitos de ética, valores e responsabilidade social (DRUCKER, 1998; PORTER, 1985). Esse novo cenário de organizações – ancoradas na inovação tecnológica, na integração de recursos humanos qualificados, na descentralização e na gestão participativa,

valorizando o aumento da qualidade de vida no trabalho e a utilidade social e ecológica dos produtos – introduziu uma ruptura de fundo na cultura de gestão e no estilo de liderança dominante, fazendo emergir uma economia com elevado coeficiente de conhecimento. O estudo realizado por Pantoja e Bergue (2015) aborda a atual fase gerencial, que obriga as organizações públicas a desenvolver suas áreas de gestão de pessoas, inserindo, conforme visto em suas políticas públicas, a gestão de pessoas por competências. A pesquisa pontuou essa abordagem em sua totalidade.

Modernas ferramentas, como o sistema de avaliação de desempenho e equipes multifuncionais, recentemente implantados, ainda carecem de integração entre si; observa-se que as funções básicas de gestão de pessoas ainda não estão implementadas de forma adequada, ou não estão implementadas. Segundo a percepção de alguns autores, como Freitas (2002), Fleury e Oliveira Jr. (2008), Abbad e Mourão (2006) e Dutra (2004), a função de treinamento e desenvolvimento deve ser aprimorada. As políticas e as práticas da gestão de pessoas ainda carecem de alinhamento aos objetivos da empresa. Assim como pontuado pelos autores, a pesquisa revelou que as instituições ainda estão em fase embrionária quanto à forma adequada de levantamento de necessidade de treinamento, desenvolvimento e capacitação. Neste estudo notou-se uma certa incipiência concernente ao conhecimento sobre os benefícios da gestão por competências no contexto das organizações, ligando-a apenas à capacitação para as atividades.

Pesquisas realizadas no Brasil, nas quais se postula a atuação da GP em nível estratégico, conforme apontado por Fischer e Albuquerque (2001), mostram que o discurso a respeito da importância da gestão de pessoas, com a aplicação das modernas ferramentas de gestão, não encontra respaldo no dia a dia da gestão, pois a área nem sempre está alinhada à estratégia da organização. Dessa forma, há a tendência de encobrir a inconsistência interna e a falta de articulação entre a GP e a estratégia do negócio.

Mello et al. (2013) investigaram a aplicação do modelo de gestão por competências na percepção de gestores públicos federais. Notou-se que a estratégia organizacional se situa de maneira precedente à implantação do modelo, e a peculiaridade do setor público também contribui para deixar em segundo plano o modelo de gestão por competências e a capacitação com base nas competências.

Campos et al. (2015) aprofundaram-se no assunto e verificaram que quanto maior o suporte oferecido pela instituição maior o grau de aplicação de competências no ambiente de trabalho pelos funcionários. Há uma sinalização da importância de se adotar estratégias de desenvolvimento focadas nos cenários reais, tais como o ambiente externo, a própria organização e o trabalho em equipe. A formação tradicional focada somente no indivíduo não

atende às demandas da sociedade, que exige um profissional capaz de resolver os problemas mais complexos.

Abbad e Mourão (2012) reforçam que a falta de uma visão prospectiva quanto às necessidades de capacitação dificulta a identificação das competências necessárias ao alcance de objetivos estratégicos, o que afeta os resultados esperados.

Brandão e Guimarães (2001) indagam se a gestão por competências e a gestão de desempenho são dois instrumentos diferentes, pois entendem que são interdependentes, por isso sugerem que os termos competência, desempenho e empregabilidade façam parte da retórica de muitas organizações. Na visão dos autores, esses termos complementam-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Oliveira (2011) investigou em sua pesquisa a difusão da gestão por competências nas instituições federais de ensino do Nordeste brasileiro. Nela, o autor conclui que existe uma mobilização institucional pela implantação do método de gestão de pessoas nos institutos. Tal implantação gerou valor tanto para servidores quanto para as instituições. Contudo, a gestão de pessoas não estava sendo realizada de forma conjunta com a gestão por competências, gerando certa incoerência no mapeamento de competências.

Em se tratando de correntes teóricas, a grande maioria das pesquisas analisadas buscou compreender o conceito de competência com base em três elementos que a identificam: conhecimentos, habilidades e atitudes, como abordado por Freitas e Brandão (2006). Outra corrente é a que busca interpretar competência sob três dimensões: individual, estratégica e organizacional. Esse é o caso das pesquisas de Ruas et al. (2010).

As competências podem ser definidas como: comuns, que são aquelas comuns a todos os integrantes da organização; as gerenciais, que são necessárias aos ocupantes de cargos; e as específicas, que são requeridas dos profissionais em suas áreas específicas de atuação profissional (PANTOJA E BERGUE, 2015).

Conforme Jacobsen (2006), a área de gestão de pessoas tem um destaque cada vez maior na APF, pois as pessoas são seu bem maior. Com base nisso e com a necessidade de propiciar o desenvolvimento permanente dos servidores, gerenciar as políticas de capacitação e adequar as competências individuais aos objetivos institucionais, fez-se necessária a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, por meio do Decreto nº 5.707/2006. Com ela o foco passou a ser o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, com o intuito de melhorar a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços públicos (BRASIL, 2006).

Todavia, embora represente um avanço em direção à modernização da gestão de pessoas, tendo por intenção a implantação da gestão por competências no setor público brasileiro, observa-se que as ações estão direcionadas apenas para a capacitação dos servidores, sem serem analisadas as metas institucionais e sem ser ouvida a área sobre a real necessidade de desenvolvimento, ofertando cursos que não agregam valor real às áreas (CAMPOS et al., 2015).

Conforme modelos sugeridos por vários autores, dentre eles Carbone, Brandão e Leite (2005), a implantação do modelo de gestão por competências requer vontade política e empenho dos vários atores. Para que a utilização do modelo seja um sucesso deve haver engajamento de todos e um processo de construção coletiva, consolidando conhecimento sobre o tema e criando metodologias próprias da instituição, adaptadas às especificidades da organização. A implementação do modelo de gestão por competências demonstra o olhar atento da administração para o aprimoramento institucional (PANTOJA; BERGUE, 2015). E isso somente é possível quando se observam as metas institucionais.

Com base nas pesquisas citadas, observa-se que os objetivos organizacionais são atingidos quando, por meio de um planejamento, se alinham as necessidades individuais de seus colaboradores aos objetivos organizacionais de uma instituição. Percebe-se que a avaliação de desempenho não está conjugada às capacitações, tampouco à gestão por competências, como recomendam vários autores que abordam o tema, dentre eles Pantoja e Bergue (2015) e Freitas (2002).

Schikmann (2010) entende que a lógica da gestão por competências tem como base a clareza das competências organizacionais, das áreas e das pessoas, necessárias para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, tornando-se, por seu turno, uma ferramenta estratégica que auxiliará a tomada de decisão relativa aos objetivos e às metas individuais e organizacionais alinhados aos da administração de recursos humanos por intermédio da gestão de pessoas.

É importante ressaltar que a mudança ocorrida na nova administração pública, ao serem geridas as competências, nesse novo enfoque de gestão de pessoas, concretiza-se por meio de ações de estratégias organizacionais, o que requer um planejamento eficiente. As mudanças propostas por uma reforma dessa natureza ocorrem de forma incrementada e sincronizada com os objetivos que se almeja alcançar, em um processo contínuo e nunca estanque, sem destacar modelos organizacionais acabados (GIL, 2007).

Entretanto, para a implementação dessa política pública faz-se necessário que a administração pública se empenhe em identificar e mapear as competências de seus servidores

com o objetivo de realizar o alinhamento das estratégias organizacionais e individuais. Esse talvez seja um dos grandes desafios para a política de gestão de pessoas no setor público como um todo (ABBAD; MOURÃO, 2012).

As mudanças sugeridas serão possíveis a partir da conscientização e da ruptura de desafios pelos diversos segmentos, mas em especial pelos integrantes da alta cúpula da administração pública, os quais devem buscar nos modernos métodos organizacionais mudanças nos processos internos e na sociedade. Faz-se necessário juntar esforços para que a gestão de pessoas melhore seus processos em razão de uma visão estratégica que busque implementar novas tecnologias organizacionais, tecnológicas e do conhecimento a fim de se adequar ao mundo contemporâneo (CAMPOS et al., 2015).

Por meio da pesquisa aplicada, percebe-se que a formulação de estratégias organizacionais e o mapeamento de competências são momentos fundamentais para o desenvolvimento do plano de capacitação, nem sempre observados e nem sempre conjugados com os objetivos estratégicos da instituição. Para Freitas e Brandão (2006), deve-se capacitar os colaboradores observando-se as lacunas existentes em suas competências e conjugando-se a estas as competências necessárias para o atingimento de metas institucionais. Mas isso somente é possível avaliando-se o desempenho do servidor, verificando *gaps* e desenvolvendo suas competências.

Evidencia-se, então, a necessidade de um grande esforço dos institutos federais para a implementação da gestão de pessoas com foco nas competências, pois, conforme salienta Souza (2006), esse modelo de gestão agregará valor à missão organizacional, ante as mudanças no mundo contemporâneo, e permitirá que os agentes públicos sejam capacitados, motivados e comprometidos com a excelência dos serviços prestados à sociedade.

Concordando com o que defendem os autores da área, o entendimento da maior parte dos respondentes da pesquisa aplicada nos institutos é de que a adoção do modelo de gestão estratégica, com objetivos de elevar o capital humano em busca dos objetivos organizacionais, mantendo seus níveis de competitividade e lucratividade, é uma forma de despertar no servidor o sentimento de que faz parte da instituição, tornando-o mais motivado e eficiente (SOUZA, 2006). A maioria dos respondentes entende que a forma de levantamento de necessidade de treinamento e capacitação não tem sido eficaz, por não considerar as competências a serem desenvolvidas, por não realizar a avaliação de desempenho como norteadora na disponibilização de cursos e por ignorar os *gaps* de conhecimentos a serem preenchidos.

Os resultados da pesquisa dão suporte a achados de vários autores mencionados neste trabalho, nos quais a auto e a heteroavaliação convergem para as mesmas conclusões.

Evidencia-se que o foco central dos treinamentos tem sido nos “conhecimentos” e nas “habilidades” em detrimento das competências. Para Freitas e Brandão (2006), é fundamental considerar o uso de diversas fontes de informação para facilitar a identificação de propósitos da organização ao desenvolver o treinamento. Os procedimentos de coleta de dados para a avaliação do treinamento/capacitação podem variar, desde reuniões com as equipes até análise documental, sempre buscando indicadores organizacionais e conjugando objetivos organizacionais com os individuais.

## **2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante no desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou a 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 (FREITAS, BRANDÃO, 2006).

Destaca-se que é um equívoco acreditar que os programas de formação e treinamento levem ao desenvolvimento de competências. Esse é um importante caminho, mas não assegura a implantação desse modelo de gestão. Como enfatizam Fleury e Oliveira Jr. (2008), na prática, grande parte dos programas de desenvolvimento gerencial continua sendo concebida com base em recursos de competências e não na competência propriamente dita. Tais programas tratam de conhecimentos, capacidades e outros recursos desenvolvidos em treinamento, mas pouco tratam da capacidade de mobilizar saberes em situação específica de trabalho. Nesse contexto, a abordagem da gestão por competências exige pensar numa organização transformada, com identidade corporativa e pronta para encarar os novos desafios externos e internos.

Com base no estudo realizado, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização das práticas de aprendizagem coletiva, ao desenvolvimento de equipes e à gestão do conhecimento, dentre outras, que oferecem múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulam as pessoas a se desenvolver coletivamente e a compartilhar. Do contrário, os instrumentos de gestão podem até parecer modernos, mas não com inovações práticas (LEGGE, 1995).

O desafio dos gestores de organizações públicas passa pela competência de realizar a gestão dessas organizações com eficiência e efetividade, baseada na prestação de um serviço



público com qualidade e, ao mesmo tempo, orientada para o desenvolvimento e o uso do conceito de cidadania.

Ao propor a implementação da gestão por competências, é necessário analisar a estratégia organizacional, em que se definem a missão, a visão e os objetivos estratégicos, além de se estabelecerem os indicadores de desempenho. Em seguida, realizar o mapeamento de competências, que tem por finalidade identificar as lacunas existentes entre as competências necessárias às estratégias organizacionais e as competências internas existentes. Dessa forma, a instituição terá subsídios para promover a articulação entre o que a instituição espera e o que seu colaborador almeja, elevando a capacidade de promoção do serviço público com eficácia e eficiência.

Tendo a pesquisa realizada como referência, recomenda-se que haja investimento para avançar na implantação da gestão por competências e na criação de um departamento com a finalidade específica de cuidar do desenvolvimento dos servidores, caso não exista. Apesar de ter ficado evidente na pesquisa que a maioria dos institutos possui tal departamento, também é necessária uma equipe preparada e dedicada a este propósito: desenvolver pessoas.

Sabe-se que as instituições têm apresentado restrições orçamentárias e recursos escassos, especialmente os humanos, sendo essa uma das importantes dificuldades para atender a todas as demandas existentes numa instituição do porte dos institutos. Ainda assim, recomenda-se o desenvolvimento de políticas de capacitação e desenvolvimento permanente dos servidores da instituição, viabilizando ações de formação e educação continuada. As ações devem ser pautadas pela ampliação do conhecimento e pela geração de ideias inovadoras, visando desenvolver a criatividade, a autonomia, a ação reflexiva e a flexibilidade e tendo como base as necessidades formativas dos servidores e, fundamentalmente, da instituição. Faz-se necessário levar em conta as demandas gerais e setoriais da instituição, fundamentando-se em diversas fontes de informação (avaliação de desempenho dos servidores, levantamento de necessidades de capacitação dos *campi*, redes de *feedback*, análise da direção, relatórios da avaliação institucional, entre outros), que serão a base para o planejamento de ações de capacitação e desenvolvimento humano.

A instituição deve ir gradativamente aplicando as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, intensificando as atuações dos próprios servidores como multiplicadores das ações de capacitação, de modo que se valorizem suas competências pessoais, além de ser uma oportunidade para minimizar os custos nas capacitações, racionalizando os gastos públicos, como prega o art. 1º, inciso V, do Decreto nº 5.707/2006. Para isso, a instituição pode adotar, inclusive, a ferramenta da educação a distância, por ser uma opção economicamente vantajosa

e facilitar a administração pelo servidor de seu horário de desenvolvimento e treinamento. A EaD é uma ferramenta de interatividade com os servidores que possibilita a estes gerir seu tempo, valorizando quem possui iniciativa e aumentando sua motivação. É uma forma de continuar a trabalhar e ao mesmo tempo investir na própria formação.

É imprescindível que as instituições desenvolvam a cultura organizacional para que a avaliação de desempenho possa subsidiar cada vez mais os programas de capacitação e desenvolvimento, demonstrando a valorização do servidor e de seu desenvolvimento na carreira, uma das finalidades apontadas no Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, art. 1º, inciso II.

Por fim, sugere-se às instituições que ainda não tenham implementado as políticas de desenvolvimento de pessoal que se baseiem nas instituições que o tenham feito e conquistado êxito, tomando-as como referência. Contudo, para que se tenha êxito na implementação da gestão por competências, por exemplo, é necessário que se defina com clareza uma base de conhecimento consolidada para que esta possa ser disseminada em toda a instituição, considerando-se a missão, a visão e os objetivos da instituição como referenciais para se pensar nas competências necessárias aos servidores a fim de alcançar as metas institucionais.

## 2.5 REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 13, n. 6, p. 107-137, 2012.
- AGUINIS H. **Performance management**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ALMEIDA, A. V. **Da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: IFSC, 2010.
- ARANHA, A. V. S. **Formação profissional na Fiat Automóveis e a padronização internacional de trabalhadores na empresa**. Tese de doutorado em Educação: História e Filosofia da Educação. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2000.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BISBE, J.; BARRUBÉS, J. The Balanced Scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. **Revista Española de Cardiología**, v. 65, n. 10, p. 919-927, 2012.
- BORGES-ANDRADE, J. E. et al. Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as Organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005. Disponível em: < <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>>. Acesso em: 13 out. 2017.
- BRANDAO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, mar. 2001.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil - 1985**. Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 2015, Art. 37.
- \_\_\_\_\_. **Decreto Federal 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 dezembro de 1990.
- \_\_\_\_\_. **Decreto Federal n. 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nº9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005,

11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm)>. Acesso em: 30 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Disponível em < <http://www.planalto.gov.br> >. Acesso em: 02 de maio de 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão Pública**. 2013. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual\\_orientacao\\_para\\_gestao\\_desempenho.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view)>. Acesso em: 30 nov. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, 1995.

\_\_\_\_\_. **Reforma do estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: Ed. Enap, 1998.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho**: Metáforas. Conceitos e Práticas. Lisboa: RH Editora, 1990.

CAMPOS, E. B. D. et al. Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 126-158, Dec. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000600126&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000600126&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 maio 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p126-158>.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DAHRENDORF, R. **Avaliação de desempenho na administração pública**. Público de 10 de janeiro de 2004.

DEMO, G. **Política de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, P. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 149, Nov./Dec. 1998.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

ENSSLIN, L. et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão- construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

ESPEJO, M. M. S. B.; PORTULHAK, H.; PACHECO, V. **Performance management in university hospitals: an empirical analysis in a Brazilian institution**. *TMStudies, Faro*, v. 13, n. 1, p. 52-59, mar. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84582017000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582017000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 06 dez. 2017.

FINGER, M.; BRAND, S. B. B. Conceito de “Organização de Aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M. et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 165-195.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: Anpad, 2001.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A. **Trilhas de desenvolvimento profissional**: da teoria à prática. *Anais 6. Enanpad*. Salvador: Anpad, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Brasília: UnB, 2005 (no prelo).  
\_\_\_\_\_. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: *Anais do 29º Enanpad*. Brasília: Anpad, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, 2000.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política pública**: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral. Tradução técnica Francisco G. Heideman. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

JACOBSEN, A. L. Áreas de atuação da administração. In: JACOBSEN, A. L.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; MORETTO NETO, L. (Org.). **Administração**: introdução e teorias. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

KRAIGER, K.; MCLINDEN, D.; CASPER, W. J. Collaborative planning for training impact. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 337-351, 2004.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. London: McMilian, 1995.

LIMA, G. B. C.; OLIVEIRA CASTRO, G. A.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração - USP**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

LIMA, P. D. B. **A excelência em gestão pública**: a trajetória e estratégia do Gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul.-dez./2002. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2002. Disponível em: <file:///C:/Users/paula/Documents/Mestrado/Economia/Artigo/Gabriela%20Lotta.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2017.

MADUREIRA, C. Sistema integrado de avaliação de desempenho na administração pública portuguesa (SIADAP). Balanço de uma década. Universidade Lusíada de Lisboa. **Economia & Empresa**. Lisboa, n. 20, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/2316/1/LEE\\_20\\_8.pdf](http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/2316/1/LEE_20_8.pdf)>. Acesso em: 14 dez. 2017.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. v. 2. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1990.

MELLO, S. P. T. et al. A realidade sobre a gestão por competências no setor público federal: o que expressam os gestores. In: **Administração pública contemporânea**: temas para o debate. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

MELLO, S. P. T. et al. Os desafios da gestão pública: aspectos voltados à implantação da gestão por competências. In: SILVA, F. M. (Org.). **Gestão pública brasileira**: caminhos percorridos, avanços alcançados e desafios a serem superados. Curitiba: Prismas, 2013. p. 63-84.

MENESES, P. P. M. **Avaliação de um curso de desenvolvimento regional sustentável no nível de resultados**: a contribuição dos modelos lógicos e do método quase experimental. Tese de doutorado. Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília, 2007.

MOREIRA, L. C.; TOSE, M. G. L. S. A prática da avaliação de desempenho humano em empresas fabris. **Gestão & Conhecimento**. Revista do curso de Administração. PUC-Minas, Poços de Caldas, v. 7, n. 1, artigo 3, Março/Junho 2012. Disponível em: <<https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v7n1/v7n1a3.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2017.

OLIVEIRA, M. M. **Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais de ensino superior na Região Nordeste do Brasil**. 2011. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

PACHECO, E. **Os institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. A implementação da gestão por competências no setor público. In: ALMEIDA, C. G.; GERVASIO, L. P.; PANTOJA, M. J. (Org.). **Gestão por competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiência dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**. Distrito Federal: Escritório de Gestão Por Competências, 2015. p. 14-33.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, p.149-161, July./Aug. 1985.

RUAS, R. L. et al. **Gestão por 12 competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008**. In: XXXIV Encontro da EnANPAD, Rio de Janeiro, 2010. CD-ROM.

SILVA, L. M. da. **Diagnóstico de Competências Profissionais Considerando Fatores Que Influenciam sua Expressão**. 2016. 213 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; SIMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, n. 16, p. 20-45, 2006.

SOUZA, M. A. S. **A percepção dos servidores técnico -administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto aos impactos gerados pelos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal da Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2016

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

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

## 2.6 ANEXOS

### 2.6.1 Anexo 1. Questionário aplicado nos Institutos Federais

#### **Estudo da forma adotada para levantamento de necessidades de treinamento e capacitação nos institutos federais de educação e o impacto de um eficaz treinamento no desempenho do servidor.**

A presente pesquisa tem como objetivo nortear as ações para implementação da Gestão por Competências no âmbito do Instituto Federal de Brasília. A Pesquisa de Dissertação da mestranda Rita Luciene da Silva Milanez, sob orientação do Professor Doutor Mauro Eduardo Del Grossi, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP– da Universidade de Brasília – UnB, trata da importância de um bom levantamento de treinamento para o desenvolvimento de competências necessárias para o atingimento de metas institucionais. A proposta do estudo é investigar a eficiência do levantamento das necessidades de capacitação, relacionadas ao contexto de lotação, setor de atuação e os fatores contextuais interferentes nesse processo.

Para fins de esclarecimentos, frisa-se que Gestão por Competências é um sistema da área de Gestão de Recursos Humanos desenvolvido no sentido de identificar e gerir perfis profissionais que proporcionem um maior retorno a um negócio, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento.

A pesquisa estará disponível de 12 a 20 de abril de 2018.

Sua opinião é muito importante e o preenchimento do formulário é anônimo.

1. Instituição a que pertence - Qual IF:
2. Você ocupa cargo técnico ou docente:
  - Técnico
  - Docente
3. Atua em qual setor da instituição:
4. Na sua opinião, o setor de gestão de pessoas tem imagem positiva na sua instituição?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
5. Na sua instituição, os gestores estão sensibilizados para ações da área de gestão de pessoas?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
6. Existe um setor específico de capacitação na sua instituição?
  - i. Sim
  - ii. Não
7. Gestores solicitam capacitações específicas para suas equipes?
  - i. Sim
  - ii. Não
8. Sua instituição investe em ações de desenvolvimento/treinamento frequentemente?
  - i. Sim *Ir para a pergunta 9.*
  - ii. Não *Ir para a pergunta 10.*
  - iii. Não sei opinar *Ir para a pergunta 10.*
9. Qual a frequência?
  - i. Contínua
  - ii. Semestral
  - iii. Anual
  - iv. Outro:
10. A alta direção entende como importante as capacitações, considerando a área em que o servidor atua?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
11. Você se sente capacitado para desempenhar seu papel no órgão e cargo em que atua?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar



12. É propiciado, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento aos servidores?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
13. É propiciada a formação continuada aos docentes da sua instituição?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
14. Na sua opinião, existe na sua instituição um eficaz levantamento de necessidade de treinamento, focado na competência necessária para o atingimento de metas institucionais?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
15. O levantamento de necessidade de treinamento é realizado com base na demanda espontânea de técnicos e docentes?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
16. A oferta de cursos é realizada a partir da colaboração/discussão de cada setor focado na competência necessária para a realização das tarefas do setor em que atua?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
17. Na sua instituição, o levantamento das necessidades de capacitação se restringe a um 'cardápio' de cursos, ou há levantamento detalhado e organizado das competências necessárias e baseadas na descrição das lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes para formular um plano de ação educacional?
18. Você conhece a Gestão por Competência?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
19. Está implementada a Gestão por Competência na sua instituição?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
20. Na sua instituição, as capacitações são realizadas a partir da avaliação de desempenho?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
21. Há o entendimento de que a capacitação e a gestão de desempenho estão relacionadas com a Gestão por Competências?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
22. Sua instituição segue as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e avalia a aplicação dessas diretrizes como norteadoras das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores?
  - i. Sim
  - ii. Não
  - iii. Não sei opinar
23. Deixe aqui seu comentário sobre a importância de um eficaz levantamento de treinamento para o alcance de um desempenho satisfatório, ou sobre a pesquisa (sugestões e críticas serão bem-vindas).

## 2.6.2 Anexo 2 – Tabulação dos resultados do questionário

Questões	SIM	NÃO	NÃO SEI OPINAR
Na sua opinião, o setor de gestão de pessoas tem imagem positiva na sua instituição?	63,16	26,32	10,53
Na sua instituição, os gestores estão sensibilizados para ações da área de gestão de pessoas?	73,68	21,05	5,26
Existe um setor específico de capacitação na sua instituição?	84,21	15,79	0,00
Gestores solicitam capacitações específicas para suas equipes?	73,68	26,32	0,00
Sua instituição investe em ações de desenvolvimento/treinamento frequentemente?	94,74	5,26	0,00
A alta direção entende como importante as capacitações, considerando a área em que o servidor atua?	94,74	0,00	5,26
Você se sente capacitado para desempenhar seu papel no órgão e cargo em que atua?	78,95	5,26	15,79
É propiciado, anualmente, capacitação e aperfeiçoamento aos servidores?	94,74	5,26	0,00
É propiciada a formação continuada aos docentes da sua instituição?	57,89	10,53	31,58
Na sua opinião, existe na sua instituição um eficaz levantamento de necessidade de treinamento, focado na competência necessária para o atingimento de metas institucionais?	15,79	78,95	5,26
O levantamento de necessidade de treinamento é realizado com base na demanda espontânea de técnicos e docentes?	47,37	52,63	0,00
A oferta de cursos é realizada a partir da colaboração/discussão de cada setor focado na competência necessária para a realização das tarefas do setor em que atua?	36,84	47,37	15,79
Você conhece a Gestão por Competência?	89,47	5,26	5,26
Está implementada a Gestão por Competência na sua instituição?	5,26	89,47	5,26
Na sua instituição, as capacitações são realizadas a partir da avaliação de desempenho?	10,53	84,21	5,26
Há o entendimento de que a capacitação e a gestão de desempenho estão relacionadas com a gestão por competências?	63,16	21,05	15,79
Sua instituição segue as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e avalia a aplicação dessas diretrizes como norteadoras das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores?	42,11	26,32	31,58

### **3 ANÁLISE DE INDICADORES PARA NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO – CASO DO IFB**

#### **RESUMO**

A crescente demanda por novas habilidades no ambiente do trabalho leva à necessidade de uma contínua capacitação dos servidores públicos. Este ensaio tem por objetivo elaborar uma revisão de literatura acerca do tema treinamento e da análise de necessidade de capacitação de servidores com base na análise dos indicadores utilizados para o levantamento de capacitação para 2017 pelo Instituto Federal de Brasília (IFB). A pesquisa foi realizada por meio de análise documental, em que foram avaliados os diversos indicadores utilizados, verificando-se sua efetividade para a elaboração de um plano de capacitação. Os indicadores analisados não se mostraram suficientes para mapear a real necessidade de capacitação dos servidores da instituição, pois tiveram como ponto de partida os dados pessoais dos respondentes, sugerindo o interesse pelo desenvolvimento pessoal voltado para o local do trabalho e função no IFB. Os indicadores dos cursos não possuem uma clara identificação de foco ou componentes, por isso percebeu-se que nem sempre atendem às necessidades reais dos servidores, permitindo *gaps* de competências.

**Palavras-chave:** Capacitação. Indicadores. Diagnóstico. Treinamento. Competências.

#### **ABSTRACT**

The growing demand for new skills within the work environment leads to the need for continuous training by public servants. This essay aims to develop a literature review on the topic of training and the analysis of the need for training of servers, based on diagnostic indicators and the analysis of the indicators used for the 2017 training survey by the Federal Institute of Brasília. The research was carried out through documentary analysis, in which various indicators were evaluated, verifying their effectiveness for the elaboration of a training plan. The indicators analyzed were not sufficient to map the real need for training of the institution's servants, since the personal data of the respondents had as a starting point, suggesting the interest for the personal development focused on the place of work and function in the IFB. The indicators of the courses do not have a clear identification of focus or components and therefore, it was realized that they do not always meet the real needs of the servers, allowing skills gaps.

**Key words:** Training. Indicators. Diagnosis. Training. Skills.

### 3.1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a transparência, no que tange ao atendimento do cidadão e à participação social, está levando a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos. A administração pública tem acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação e a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma gestão mais comprometida com as necessidades sociais. Nesse contexto, as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, em que os saberes da organização devem estar alinhados à necessidade de coordenar o comportamento de seus membros, visto que as exigências são cada vez mais significativas. Isso motiva a adoção de um novo modelo de gestão pública, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades do Estado – um desafio. Os efeitos dessa dinâmica e das atividades econômicas e financeiras estão cada vez menos relacionados aos territórios nacionais e levam à crescente mobilidade do capital, o que faz com que o setor público precise rever suas atividades e resultados (JACOBSEN, 2006).

As mudanças nas organizações passam a ser extremamente necessárias, e por essa razão muitas têm utilizado a expressão “trilhas de aprendizagem”, definida como caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, para fazer referência a uma estratégia, com vistas ao desenvolvimento de competências direcionadas ao aprimoramento do desempenho atual e futuro (FREITAS, 2002).

O novo modelo gerencial – *New Public Management* – vem ocupando o lugar da estrutura burocrática na antiga administração pública. Administração Pública burocrática, que surgiu com o advento do Estado Liberal, buscava romper com o modelo patrimonialista, pois separava os interesses pessoais do detentor do poder e os instrumentos colocados à disposição do Poder Público para garantir a satisfação do interesse público. Tinha como objetivo defender a sociedade contra o poder arbitrário do soberano e inicialmente não havia controle finalístico ou de resultados, pois o foco era tornar a Administração Pública impessoal. Tal controle apareceu com o surgimento da Administração gerencial (MELLO et al., 2012).

As mudanças trazidas pela nova administração pública carregam as diretrizes para a formulação e a implantação do processo de treinamento e capacitação, que podem ser inspiradas na percepção e no reconhecimento da capacidade humana como fator impulsionador do sucesso da organização, partindo do reconhecimento do talento humano como o valor maior da instituição (SOUZA, 2006).

Nesse cenário, programas voltados ao servidor público passam a ser de grande interesse. Os programas de desenvolvimento de pessoas, incluindo, por exemplo, o desenvolvimento de

conhecimentos, habilidades e atitudes, têm destaque na administração pública, principalmente a partir do advento do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, quando a administração pública passa a ter um regulamento integrado à administração moderna para a gestão de pessoas.

Os desafios no desenvolvimento de cada servidor por meio de treinamento também passam por compreender que é um processo evolucionário, no qual o sucesso depende de eventos planejados e espontâneos que objetivam transformar comportamentos em atitudes, o que leva tempo e exige perseverança nas ações organizacionais do dia a dia. (MELLO et al., 2012).

A capacitação como fortalecedora da gestão de pessoas e impulsionadora das competências de uma organização também se torna uma demanda internacional, sendo também apresentada entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS). Em um dos indicadores do ODS 8.6 – Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação – tem-se “Porcentagem de jovens (com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos) sem emprego e que não frequentam sistemas de ensino ou formação” (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, 2015). Com isso, os institutos federais têm como foco a profissionalização de seu público, contribuindo diretamente para o desenvolvimento desse indicador tão importante para o aprimoramento do mercado de trabalho.

A ANT, então, é considerada pelos profissionais e pelos pesquisadores da área, como Abbad, Brandão, um dos componentes primordiais do sistema de educação corporativa, uma vez que o sucesso das demais atividades, como planejamento, execução e avaliação de treinamento, depende da qualidade das informações geradas pela avaliação de necessidades para a capacitação de seus servidores (FERREIRA et al., 2009).

Portanto, a efetividade dos cursos ofertados é influenciada pela ANT. É nessa análise que se definem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes buscadas no servidor. Uma boa avaliação de necessidades descreve lacunas, objetiva diagnosticar e prognosticar necessidades, transformando-as em objetivos instrucionais, o que leva ao desenho de ações educacionais (BORGES-ANDRADRE et al., 2013).

Este trabalho, então, pretende elaborar uma revisão de literatura acerca do tema treinamento e do levantamento de necessidade de capacitação com base em indicadores de diagnóstico e a análise dos indicadores utilizadas para o levantamento de capacitação para 2017 pelo Instituto Federal de Brasília. Ressalta-se que a implantação da ação citada em sua íntegra é um grande desafio, tendo em vista as amarras da legislação, a falta de recursos orçamentários,

a dificuldade de pessoal qualificado para determinadas áreas, a disponibilidade de ofertar cursos, entre outros fatores.

Inicialmente, foi realizada uma releitura dos principais referenciais teóricos, discutindo-se o papel da capacitação para a melhoria das organizações e a definição e a utilização de indicadores adequados ao planejamento dos treinamentos. Na sequência, foi realizada a análise da triangulação das necessidades de treinamento, considerando-se as informações coletadas nos questionários e competências. Aspectos como a sensibilização dos servidores, o levantamento de demandas e necessidades de desenvolvimento de competências, de conhecimentos necessários para o bom desempenho das atividades laborativas, entre outros fatores, foram considerados. Este trabalho buscou abordar os indicadores desenvolvidos com o intuito de direcionar a elaboração e a execução do Plano de Ação de Capacitação, identificando os *gaps* de treinamento e de possíveis competências potenciais que o servidor necessitará ampliar para futuras atividades.

Para Fleury e Fleury (2001), são fundamentais a mobilização e a transferência de conhecimentos no agir em competência, de modo que as competências incorporem resultados favoráveis à organização e aos trabalhadores. Dessa forma, o levantamento de necessidade de treinamento/desenvolvimento deve ser realizado com base na realidade de cada setor.

Consoante Jannuzzi (2017, p. 150), os indicadores utilizados para um bom diagnóstico devem ser bem específicos, levando-se em consideração a natureza singular do programa.

### **3.2. REFERENCIAL TEÓRICO**

As décadas de 1980 e 1990 foram marcadas por vários movimentos conceituados pela NPM, que propunham soluções para a administração pública. Pontos centrais referiam-se à adaptação e à transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, pressupondo-se a redução do tamanho da máquina administrativa, a ênfase crescente na competição e o aumento de sua eficiência.

A nova administração pública – *new public management* – tem inovado a estrutura da antiga quanto ao modelo de gerenciar os recursos públicos, principalmente os humanos (SOUZA, 2006).

Diante do dinamismo atual, no qual as informações se constroem e se dissipam quase em tempo real, é cada vez mais clara a necessidade de pessoas dinâmicas e propensas ao rápido aprendizado. Embora os sistemas de informação estejam ganhando importância, são, essencialmente, as pessoas que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento. Nesse

contexto, o requisito fundamental para o bom desempenho das pessoas e das organizações é ter e mostrar competências (RESENDE, 2002; PANTOJA, 2013).

O ponto central dessa perspectiva é que o indivíduo está inserido em um contexto social e organizacional mais amplo, e que sua formação não está restrita às necessidades específicas do cargo ou da função que ocupa. Pelo contrário, conforme salientam Freitas e Brandão (2006), as trilhas estão articuladas à aquisição e ao desenvolvimento de competências que extrapolam as especificidades do cargo e podem gerar valiosos subsídios ao desenvolvimento continuado do indivíduo e ao desempenho de funções e papéis mais abrangentes na organização.

Destaca-se que as trilhas de aprendizagem são ferramentas alternativas e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas a partir de suas preferências, competência atuais, anseios de desenvolvimento e dos recursos formativos disponíveis, respeitando ritmos, preferências e limitações (FREITAS, 2002). Porém, não é sinônimo de gestão por competência.

A gestão por competência é mais ampla e denota uma abordagem do desenvolvimento obrigando a pensar numa organização transformada, com identidade corporativa, que encare os novos desafios externos e internos. Não basta simplesmente introduzir uma nova ferramenta de gestão sem transformar de maneira simultânea o sistema todo e sem incluir políticos e cidadãos nesse processo (ABBAD, 2012).

Nesse sentido, corrobora-se Capano e Steffen (2012), os quais recomendam o uso de descobrimento, de inovação, de autoconstrução de novos saberes compartilhados, com insistência, numa forma de pedagogia real, com coordenação, controle, enfocando todos os esforços feitos em prol dos resultados e dos cidadãos.

A elaboração de mecanismos efetivos das atividades de desenvolvimento de pessoas relacionados às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passa a configurar emergentes desafios para as políticas de gestão de pessoas no setor público federal (PIRES et al., 2005).

No setor público, a estratégia pode se tornar uma aliada na organização da missão e da visão da organização, na medida em que, por conceito, a estratégia é fonte de coerência interna. Ela procura a ordem, e não a ambiguidade. Isso também revela outro desafio – a obrigação de as instituições públicas olharem para fora, para as demandas sociais, muito além de sua visão tradicional de olhar para dentro. Por conseguinte, o sucesso das ações está em tratar de forma preliminar, nas organizações, as quatro funções-chave da estratégia: dar o rumo; concentrar esforços; definir a organização; e ser uma fonte de coerência interna (BRANDÃO, 2012). É equivocado acreditar que os programas de formação e treinamento levam ao desenvolvimento de competências. Esse é um importante caminho, mas não a assegura. Fleury (2002, p. 55)

assevera que a competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e ao indivíduo”. Como enfatizam Fleury e Oliveira Jr. (2008), na prática, grande parte dos programas de desenvolvimento gerencial continua sendo concebida com base em recursos de competências, e não na competência propriamente dita. Tais programas tratam de conhecimentos, capacidades e outros recursos desenvolvidos em treinamento, mas dão pouca atenção à capacidade de mobilizar saberes em situação específica de trabalho.

Cabe aqui enfatizar que uma das funções dos programas de capacitação é o desenvolvimento e a aplicação de tecnologias, aumentando a eficiência, a eficácia e a qualidade permanente dos serviços públicos prestados pelo Estado aos cidadãos. Atender a essa demanda tem sido um desafio para o novo modelo de administração. Por isso é tão importante que a administração pública desenvolva políticas eficazes de capacitação e gestão de pessoas (AGUINIS, 2009; KRAIGER; MACLINDEN; CASPER, 2004).

O Decreto nº 5.707/2006, já citado, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, tendo como uma de suas finalidades a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. Ele instituiu, também, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Tal decreto apresenta o conceito de gestão por competência alinhado à capacitação, a saber: “[...] a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Nesse contexto complexo e abrangente das organizações e das competências, entende-se que os levantamentos das necessidades de capacitação não se restringem a um “cardápio” de cursos, eles trazem uma investigação detalhada e organizada das competências necessárias nas instituições e apontam as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes para, então, formular um plano de ação educacional para saná-las (ABBAD; MOURÃO, 2012).

Para a determinação de um plano de treinamento efetivo que possa trazer resultados importantes e robustos para a organização, faz-se necessário o levantamento das necessidades de treinamento dos servidores que compõem sua estrutura. Os indicadores utilizados para esse diagnóstico são mais específicos, levando em consideração a natureza singular do programa.

Um bom diagnóstico para programas públicos deve contemplar o levantamento de informações sobre as características do público-alvo a atender, as condições sociais do contexto em que vivem, as potencialidades e fragilidades da base econômica local e regional (que pode criar condições melhores ou mais desafiadora para o programa), os condicionantes ambientais (que restringem certas estratégias de desenvolvimento



e potencializam outras) e o nível de participação da sociedade (que pode garantir maior controle social dos recursos e dos resultados dos programas). A amplitude temática de um bom diagnóstico é sempre uma decisão crítica: se muito abrangente, perde-se o foco, a objetividade; se muito restrita, pode comprometer a formulação do programa público, ao não explicitar as dimensões que determinam ou afetam a problemática social em questão (JANNUZZI, 2017, p. 155).

No diagnóstico de necessidades dos programas de capacitação, também não podem ser deixados de lado os condicionantes ambientais do servidor, seu cargo na instituição, suas competências e atuação na organização e, principalmente, uma visão prospectiva de sua atuação no decorrer dos anos, levando em consideração sua atuação potencial (ABBAD, 2015).

Os indicadores, então, devem ser desenvolvidos para direcionar a elaboração e a execução do Plano de Ação de Capacitação, identificando os *gaps* de treinamento e as possíveis competências potenciais que o servidor necessitará ampliar para futuras atividades. A sugestão é que se usem as expressões *análise* ou *avaliação de necessidades de treinamento* para falar de pesquisas sistemáticas com metodologias consistentes que atendam de maneira efetiva os três pilares: organização, tarefa e pessoas.

### 3.3. METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS INDICADORES

O estudo tem a intenção de avaliar as necessidades de capacitação com base em indicadores de diagnóstico da organização. Para esse fim, realizou uma análise dos indicadores do questionário aplicado, em 2016, aos servidores do Instituto Federal de Brasília. A análise da pesquisa aconteceu em setembro de 2017. A pesquisa baseou-se em análise documental da organização, incluindo pesquisa telematizada, bem como questionário escrito, direcionados aos servidores, complementando a estratégia de coleta de evidências (MARTINS; TEÓPHILO, 2009). Também foram consideradas as competências para os cargos definidas em lei. Foi ainda realizada a análise dos indicadores do questionário, anexo.

Ressalta-se que, para uma análise detalhada da seleção das áreas mais procuradas pelos respondentes, a lista de cursos indicados para escolha no questionário foi classificada segundo as linhas de desenvolvimento propostas no art. 7º, parágrafo único, do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto nº 5.707/2006), descritas a seguir:

- I. **Iniciação ao serviço público** – ações que visam ao desenvolvimento do pensamento crítico do servidor acerca do papel do Estado, dos Serviços Públicos, da Instituição, do seu papel como profissional e como cidadão, bem como a sua integração no serviço público e na instituição;
- II. **Formação geral** – ações que proporcionem a conscientização do servidor sobre o seu papel social e sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;
- III. **Educação formal** – ações voltadas para o desenvolvimento integral dos servidores e que contemplem os diversos níveis de educação formal;

- IV. **Gestão** – ações voltadas para a preparação do servidor para o desenvolvimento de atividades de gestão, que deverão se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;
- V. **Inter-relação entre ambientes** – ações de capacitação visando tornar viáveis atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e
- VI. **Específica** – ações de capacitação do servidor para o desempenho de atividades específicas ao ambiente, ao cargo ou setor, ou a projetos.

Uma segunda classificação foi realizada seguindo as atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira dos servidores dos institutos federais, Lei nº 11.091/2005 e Lei nº 12.772/2012. Foram identificados os cursos conforme sua capacitação para as respectivas competências citadas na lei. Para os cargos técnicos foram identificadas as atividades de **planejar, organizar, executar e avaliar**, como apoio técnico-administrativo ao ensino, conforme o inciso I do art. 8º. Para os cargos de docência foram identificadas as ações de **ensino, pesquisa e extensão**, conforme o parágrafo 6º do art. 1º da Lei nº-12.863/2013 (alteração da Lei nº 12.772/2012). Também foram definidos os cursos **interpessoais**, trazendo a discussão do viés mais relacional das capacitações.

Dentre as metodologias utilizadas está a análise documental, uma técnica baseada em documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos. A revisão de literatura sobre treinamento e desenvolvimento foi realizada a partir de busca em artigos sobre análise de treinamento e revisões publicadas em revistas científicas brasileiras (FERREIRA, 2009; MENESES; ZERBINI, 2009).

A análise de literatura leva a crer que a abordagem mais tradicional de avaliação de necessidades de treinamento, ainda hoje muito citada, é a de McGehee e Thayer (1961), que realiza o mapeamento nos níveis organizacionais, de tarefa e pessoal. No entanto, tal abordagem ainda não foi testada em sua totalidade, pois geralmente se analisam as necessidades tomando por base pessoas e as tarefas, desconsiderando-se a organização, os grupos.

Num cenário geral, avaliações informais de necessidades e cursos ofertados por meio de listas de temas ainda são prioritários na escolha das organizações, que obedecem a uma espécie de “cardápio de cursos”.

Atualmente, os estudos sugerem a elaboração de currículos de trilhas de aprendizagem contínua, procurando alinhar necessidades de treinamento/desenvolvimento à criação de estruturas curriculares de aprendizagem contínua de competências genéricas, replicáveis ou instrumentais, além de técnicas relacionadas a temáticas específicas. Para Ruas (2001), a ambiência externa deve ser analisada para que a organização consiga encarar os desafios e as ameaças. Outro ponto a ser investigado são os *stakeholders* (parceiros, concorrentes, fornecedores, clientes, entre outros), que podem ser a causa da necessidade de treinamento. O

contexto organizacional deve ser considerado na análise, pois as restrições situacionais, a falta de suporte organizacional e o clima desfavorável à aprendizagem são fatores que influenciam de forma direta. Para essa abordagem, o foco está nas competências transversais ou genéricas e nas replicáveis (RUAS, 2001).

Nesse contexto, entende-se que as organizações precisam utilizar um processo bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz o levantamento das necessidades de treinamento/desenvolvimento e conjugá-lo a uma boa avaliação de desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho. Considerando a especificidade do setor público, ao realizar a avaliação de desempenho da instituição, não se pode esquecer o foco, que é o interesse público. É fundamental lembrar que a avaliação de desempenho deve servir para modificar expectativas, motivar pessoas, gerir recursos de um ponto de vista global na organização, passando a ser uma preocupação dos gestores e da organização. A mensuração do desempenho passa a depender de uma política global de gestão de pessoas, potencialmente influente na sua determinação. Os sistemas de avaliação de desempenho devem adequar-se a diferentes organismos e modelos, assim como à cultura organizacional (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996).

Quando o foco é na pessoa, devem ser considerados os processos de desenvolvimento de habilidades físicas/psicomotoras, cognitivas e afetiva, que se relacionam com um contexto social que leva em conta aspectos econômicos, legais, políticos, ambientais, de saúde, de segurança, entre outros (SOUZA, 2006). A junção do foco na organização com a pessoa e a tarefa torna o processo de capacitação e desenvolvimento mais eficaz, além de despertar na pessoa maior comprometimento.

Destaca-se que, para o estudo em questão, o levantamento das necessidades baseou-se nas respostas obtidas no questionário anexo.

### **3.3.1 Resultados**

O questionário utilizado para a análise de demandas de treinamento pelo IFB é composto de três partes; a primeira parte, composta de cinco questões para escolha de uma única resposta, contém itens sobre os dados individuais de cada respondente; na segunda parte há 46 questões de priorização dos cursos quanto à necessidade individual do respondente, isto é, cada item se refere a um curso que será identificado de 0 a 4, conforme a prioridade de interesse do respondente (0 indicando que não tem interesse até 4 indicando muito interesse), na *Escala Likert*; na terceira parte há questões a respeito da estrutura dos cursos, sendo duas questões de

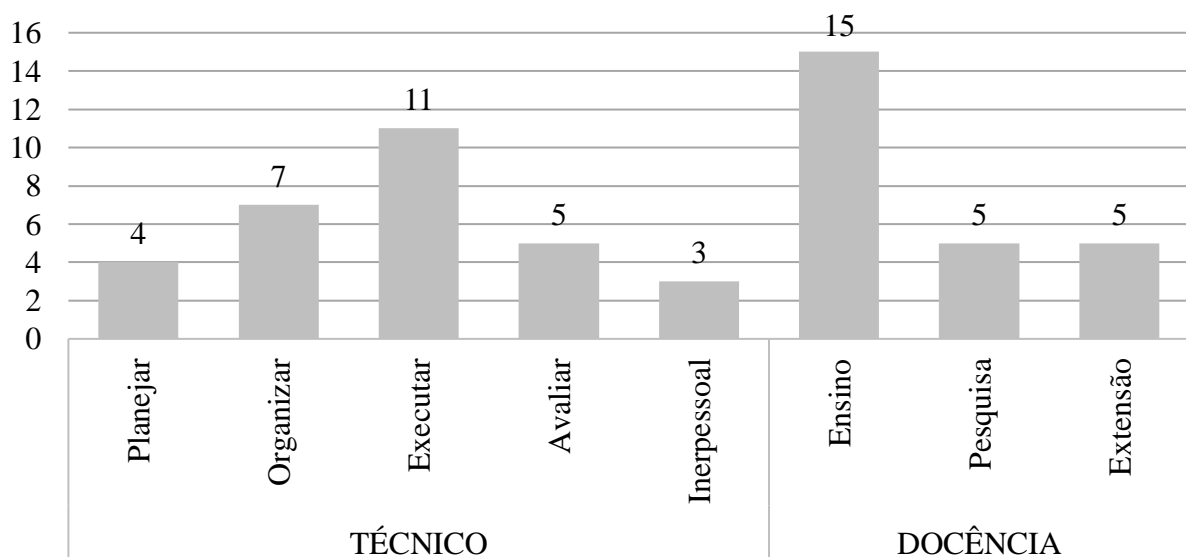
múltipla escolha quanto ao melhor horário e local para a realização do curso e uma questão aberta para sugestões gerais.

Os indicadores de dados pessoais e individuais do respondente são essenciais para o pareamento com a segunda parte, que indica os cursos de interesse, identificando-se, então, quais as trilhas organizadas por *campus* de atuação do servidores, função e cargo de atuação e tempo de serviço no IFB.

Entende-se que há uma divergência de interesses na organização do plano de capacitação diferenciada, conforme a posição do servidor no quadro pessoal da organização e seu tempo de atuação no setor público e no próprio IF. Servidores em atuação nos setores mais operacionais da organização têm a tendência de buscar capacitação mais técnica, com a realização de cursos voltados para a aplicação de sistemas operacionais. Por sua vez, os servidores atuantes na direção tendem a realizar cursos mais estratégicos, com a aplicação de metodologias de planejamento, gestão e monitoramento da organização e de seus programas.

Observa-se no Gráfico 1 uma procura maior pelos cursos considerados técnicos (trinta) em comparação aos de docência (25). Entre os cursos técnicos, verifica-se que os cursos na área de execução também estão entre os mais indicados; entre os cursos de docência, tem-se os cursos de ensino como os mais indicados.

**Gráfico 1. Quantidade de procura por áreas de interesse**



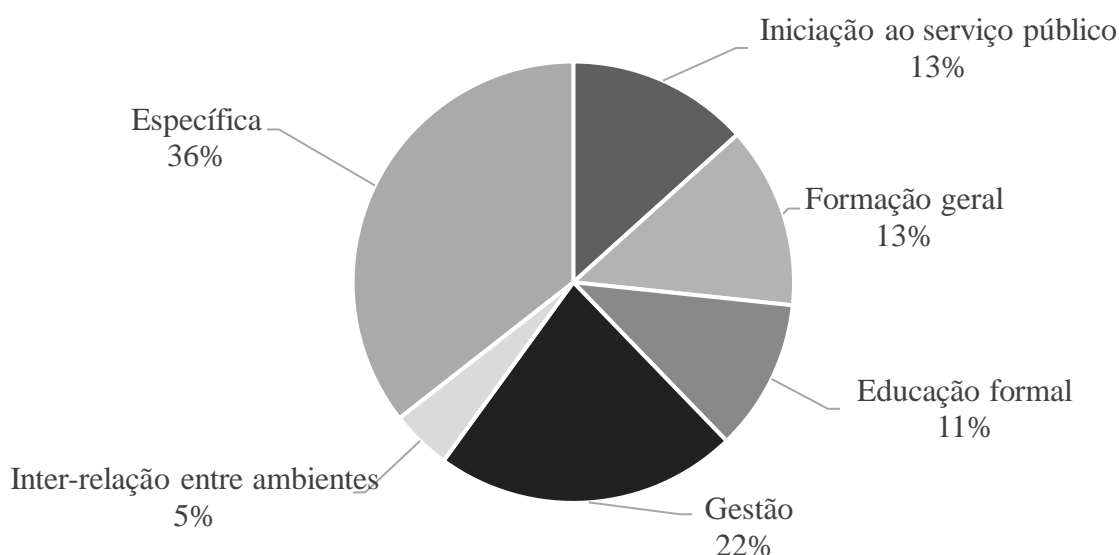
Fonte: elaborado pela autora

Os indicadores analisados na parte 2 estão considerados em diversos focos da organização e sua atuação para o alcance de resultados. Os cursos estão listados sem uma

distinção clara de quais são os mais operacionais, os mais estratégicos, os mais interativos ou os mais pedagógicos. As escolhas podem ocorrer devido ao interesse profissional ou pessoal, dando certa liberdade ao servidor de montar sua própria trilha de aprendizagem.

Segundo a classificação dos cursos conforme indicados no Decreto nº 5.825/2006, foram observados os resultados do Gráfico 2, no qual foi identificada uma grande procura por cursos específicos (36%).

**Gráfico 2. Porcentagem de interesse conforme áreas identificadas**



Fonte: elaborado pela autora

A proposta inicial do questionário era realizar um levantamento prévio para a elaboração de um calendário de cursos para o ano seguinte, considerando os interesses individuais de cada servidor respondente.

Na parte 3 tem-se a oportunidade de analisar indicadores de horário de aulas e o melhor local para sua realização, o que sugere uma liberdade de realização das capacitações não só focada no local de trabalho, mas sim facilitando a organização dos horários e a locomoção dos servidores para o estudo. Finaliza-se com uma parte subjetiva, aberta para sugestões gerais, servindo também para a melhoria dos indicadores citados nas partes anteriores.

### 3.3.2 Discussão dos resultados

As mudanças na nova administração pública exigem que as organizações estejam mais orientadas para o cliente (DRUCKER, 1998; PORTER, 1985). Dessa forma, as ações organizacionais devem ser estratégicas e com planejamento mais eficiente. O planejamento requer uma postura de interligação com os objetivos que se almeja alcançar, sendo um processo

contínuo e flexível. O modelo organizacional não é visto como finalizado, pois é construído continuamente (GIL, 2007).

Por conseguinte, as organizações públicas se veem obrigadas a desenvolver suas áreas de gestão de pessoas, alinhando objetivos individuais aos organizacionais, inovando com políticas de valorização de servidor, como a gestão de capacitação por competências. Tal postura tende a diminuir barreiras que podem influenciar no desempenho dos colaboradores, o que influencia na *performance* da instituição (BRANDÃO; BABRY, 2005; PANTOJA; BERGUE, 2015).

Burigo e Laureano (2012) afirmam que a gestão por competências constitui um desafio para qualquer instituição, devido às demandas institucionais que ela impõe. Os autores afirmam que tal política propiciará um novo olhar sobre o processo de gestão. Destaca-se que, para os autores, a formação e a capacitação dos servidores perpassam um processo permanente e deliberado de aprendizagem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências e para o exercício das atividades, aliadas ao processo de gestão e ao desenvolvimento institucional com base em um sistema de planejamento integrado.

Em seu estudo sobre a gestão por competências na Universidade de Brasília, Silva et al. (2014) explicam que, para ocorrer o desenvolvimento de competências investigativas, é necessária a relação entre o trabalho individual e o trabalho em equipe. De acordo com Oliveira Jr. e Menezes (2016), é necessário que a organização interligue suas estratégias para que todos os setores da organização estejam em sinergia, sendo necessário um posicionamento estratégico que contribua com a melhoria do desempenho coletivo e com o alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição.

Lima e Silva (2015) destacam que as competências individuais exercem um papel determinante para a formação das competências coletivas, pois enriquecem o capital de competências do grupo. Portanto, a base teórica sobre o tema leva a situar o conceito de competências sob três vertentes: individual, coletiva e organizacional. As competências passam a ser desenvolvidas se estiverem conjugadas nos três níveis. Essa nova orientação é voltada para a promoção de ações mais originais as quais permitem desenvolver as competências dos indivíduos e, ao mesmo tempo, desenvolver o capital social pessoal e o capital social da organização.

Por sua vez, a pesquisa de Pereira e Silva (2011) mostra que a gestão de pessoas nas instituições federais de educação superior passa por transformações decorrentes de um conjunto de leis e decretos que suscitam uma nova visão de gestão de pessoas – mais profissionalizada e alinhada às diretrizes institucionais. Porém, nenhuma mudança será viabilizada se os gestores

públicos não forem preparados para esse novo contexto institucional. O estudo revelou, assim como a pesquisa realizada para este trabalho acadêmico, que as mudanças necessárias na área de gestão de pessoas começam pela alta administração das organizações.

Arboite (2007) chega a dizer que a implementação da gestão de recursos humanos por competências parece ser uma alteração significativa para as organizações, e mais ainda para aquelas cuja cultura de mudanças não está consolidada. Para a autora, não se trata somente de uma alteração isolada na forma de gerenciar as pessoas, pois deve haver uma mudança significativa na gestão organizacional. Dessa forma, a implementação da gestão por competências vincula-se a vários fatores que interferem na nova concepção de gerir as pessoas.

A falta de uma política de aperfeiçoamento tem como consequência a inexistência de um planejamento para as capacitações (GIL, 2001). A pesquisa de Magalhães et al. (2010) mostra que os resultados no processo de treinamento sofrem interferência positiva e negativa. A ausência da política formalizada e a legislação contribuem para a interferência negativa. O servidor, depois de capacitado, muitas vezes não sabe como aplicar o conhecimento em decorrência das amarras provenientes das atribuições legais do cargo ou até em razão de uma realidade institucional desfavorável.

Este estudo mostra que mesmo com alguns importantes avanços, ainda se está muito longe do ideal para que o desenvolvimento ação de pessoal alcance um patamar que atenda às necessidades da instituição e da sociedade. Isso posto, entende-se que os avanços são insuficientes, em razão de não existirem políticas integradas de recursos humanos nas organizações do setor público, especialmente nas universidades (MAGALHÃES et al., 2010).

Pesquisas realizadas a respeito do tema compactuam com a realizada neste trabalho acadêmico. Na pesquisa de Lima e Villardi (2011), por exemplo, os autores propuseram-se a analisar os processos de aprendizagem na prática das competências gerenciais dos gestores que atuam em diversas áreas de uma instituição federal de ensino. O estudo foi realizado numa instituição federal de ensino localizada no município de Seropédica – RJ e mostrou que o processo de aprendizagem de competências gerenciais ocorre de várias formas, tanto individual como coletiva. Ressalta-se que os autores defendem que um processo de treinamento bem estruturado deve ter claramente definido o retorno que o treinado proporcionará à organização após o término.

Assim como nas universidades, os institutos precisam contar com uma área de RH em uma posição estratégica, facilitando a criação de políticas integradas, otimizando resultados.

Esta pesquisa revelou que o IFB precisa aprimorar a forma de levantamento de necessidade de treinamento, desenvolvimento e capacitação. Deve-se buscar adequar os

objetivos organizacionais às necessidades individuais de seus colaboradores, alinhando a avaliação de desempenho às capacitações e inserindo a gestão por competências, valorizando a bagagem de conhecimento do servidor, tornando eficiente o investimento feito nas ações de desenvolvimento e capacitação, conforme recomendam vários autores que abordam o tema, dentre eles Pantoja e Bergue (2015) e Freitas e Brandão (2006). O foco central dos treinamentos tem sido nos “conhecimentos” e nas “habilidades”, desconsiderando as competências e a bagagem do colaborador. Para Freitas e Brandão (2006), é fundamental considerar o uso de diversas fontes de informação para facilitar a identificação de propósitos da organização ao desenvolver o treinamento. Tendo a pesquisa aplicada como referência, o que se observa é que as ações estão direcionadas apenas à capacitação dos servidores, nem sempre se ouvindo as áreas sobre sua real necessidade de desenvolvimento (CAMPOS et al., 2015). A formulação de estratégias organizacionais e o mapeamento de competências são momentos fundamentais para o desenvolvimento do plano de capacitação eficaz. A capacitação dos colaboradores deve ser pensada com o intuito de preencher as lacunas existentes nas suas competências, vinculando-a às competências necessárias ao atingimento de metas institucionais. Logo, a avaliação de desempenho do servidor é o primeiro passo para se verificar *gaps* e desenvolver habilidades e competências (FREITAS, 2006).

Faz-se necessário, então, maior empenho do IFB para a viabilização da implementação da gestão de pessoas com foco nas competências, que viabilizará aos seus servidores capacitação e desenvolvimento, despertando motivação e comprometimento, o que levará a resultados de maior eficiência nos serviços prestados. Como ressalta Souza (2006), esse modelo de gestão agregará valor à missão organizacional ante as mudanças no mundo contemporâneo.

### **3.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Numa análise nacional global, pode-se dizer que houve significativos avanços teóricos e metodológicos na análise de necessidade de treinamento. A adoção e a operacionalização do conceito de competências para identificar necessidades nos níveis mais abrangentes, ligados a processos organizacionais estratégicos e em processos de mudança são fundamentais para que os treinamentos sejam eficazes.

Com base nos resultados desta pesquisa, observou-se que os indicadores utilizados pelo Instituto Federal de Brasília (IFB) selecionados para a elaboração de um plano de capacitação para 2017 tiveram como ponto de partida indicadores de dados pessoais dos respondentes, sugerindo o interesse pelo desenvolvimento pessoal, voltado para o local de seu trabalho e sua atuação/função no IFB. Porém, por não contar com a integração das políticas de desempenho e



capacitação, não se demonstraram eficazes no fortalecimento da gestão de pessoas, impulsionando as competências necessárias da organização.

A análise pareada das necessidades individuais e institucionais sugere a indicação mais precisa de cursos, com seus objetivos e metodologias mais definidos, considerando-se as competências da aprendizagem, o cargo do servidor e o setor no qual atua, pois observa-se que os indicadores dos cursos não possuem uma clara identificação de foco ou componentes.

Os resultados desta pesquisa apontam que, pelo fato de as capacitações serem elaboradas com base em pacotes ofertados genericamente, estes nem sempre atendem às necessidades reais, permitindo *gaps* de competências. Sugere-se, então, a adoção de estratégias de ensino-aprendizagem focadas em análises de problemas que incluem estudos de cenários externos, suporte institucional e trabalho em equipe. Com a ampliação do método para tornar precisas futuras demandas de aprendizagem relacionadas a desafios e mudanças específicos, deve-se aumentar a coleta de dados que relacionem as necessidades de treinamento/desenvolvimento a dados sociodemográficos, conjugando auto e heteroavaliação em novas aplicações do questionário, além de investigar variáveis como produtividade e rotatividade, a fim de colaborar na consolidação de ações instrucionais, levando a uma ampliação da pesquisa com a participação de outros *stakeholders*, como clientes e parceiros.

Outra proposta seria a diversificação das técnicas de coleta dos dados, com o uso de grupos focais, incidentes críticos, técnica Delphi e, ainda, a aplicação de conceitos de competências essenciais em níveis organizacional e individual, além de inclusão de heteroavaliação de necessidades de treinamento, identificando os *gaps* de treinamento e as necessidades futuras.

Esta pesquisa forneceu embasamento para a melhoria da efetividade dos processos da área por meio de um estudo empírico baseado em um modelo teórico que propõe análises prognósticas de necessidades de treinamento com base na identificação de desafios e mudanças, levando o servidor a um desempenho desejado pela instituição (GUIMARÃES; FLEURY, 2001).

### 3.5. REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; LIMA, G. B.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, RAM. v. 13, n. 6, p. 107-137, 2012.

AGUINIS H. **Performance management**. Upper Saddle River, 2. ed. NJ: Pearson Prentice Hall, 2009.

ARBOITE, M. R. S. Gestão por competência – um novo olhar em relação às políticas e práticas de recursos humanos. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. v. 4, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/857>> . Acesso em: 15 maio 2018.

BORGES-ANDRADE, J. E. et al. Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão. In: BORGES-ANDRADE, J. E; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. **Decreto Federal 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 dezembro de 1990.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 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: 20 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro 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/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 15 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei n. 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei n. 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei n. 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis n. 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702,

de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei n 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)>. Acesso em: 15 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 12.863, de 24 de setembro de 2013.** Altera a Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis n. 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm#art1)>. Acesso em: 15 maio 2018.

BURIGO E, C. C. D.; LAUREANO, R. J. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista GUAL**, v. 6, n. 1, Florianópolis, out./dez./2012.

CAMPOS, E. B. D. et al. Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 126-158, Dec. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000600126&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000600126&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 maio 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p126-158>.

CAPANO, G. G.; STEFFEN, I. I. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. In: **Boletim Técnico do Senac**: a revista da educação profissional. v. 38, n. 2, p. 41-54, maio/agosto, 2012.

DRUCKER, P. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 149, Nov./Dec. 1998.

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

FERREIRA, R. R. et al. Avaliação de necessidades organizacionais de treinamento: o caso de uma empresa Latino-Americana de administração aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 15, n. 2, p. 1-26. Retrieved from, 2009.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais 6. Enanpad**. Salvador: Anpad, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais do 29º Enanpad**. Brasília: Anpad, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

JACOBSEN, A. L. Áreas de atuação da Administração. In: JACOBSEN, A. L.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; MORETTO NETO, L. (Org.). **Administração: introdução e teorias**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil**. 6. ed. Campinas: Alínea, 2017.

KRAIGER, K.; MCLINDEN, D.; CASPER, W. J. Collaborative planning for training impact. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 337-351, 2004.

LIMA, S. M.P.; VILLARDI, B.Q. Como gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior brasileira aprendem na prática a desenvolver suas competências gerenciais. In: **EnANPAD, XXXV**, 2011, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de administração Mackenzie**. v.16, n. 5, São Paulo. set./out. 2015.

MAGALHÃES, E. M. et al. A política de treinamento dos servidores técnico administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Janeiro/Fevereiro 2010.

MARTINS, G.; THEOPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Pearson, 2009.

MCGEHEE, W.; THAYER, P. W. **Training in business and industry**. New York: Wiley, 1961.

MELLO, S. P. T. et al. A realidade sobre a gestão por competências no setor público federal: o que expressam os gestores. **Administração pública contemporânea: temas para o debate**. Pelotas: Editora UFPel, 2012.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento das análises de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, v. 2, n. 20, p. 50-64, 2009.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL – ONUBR. **Objetivos de desenvolvimento sustentável – Agenda 2030**. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), última edição em 13 de outubro de 2015. Acesse este documento em inglês em <http://bit.ly/2030agenda>. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 15 maio 2018.

OLIVEIRA JR.; N. J.; MENEZES, N. O. Desenvolvimento de competência gerencial no setor público: um estudo reflexivo. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 6 n. 2, p. 346- 360, jul./dez. 2016.

PANTOJA M. J. Palestra: **Gestão por competências na esfera pública**. Sétimo Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 2013.

PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. A Implementação da Gestão por Competências no Setor Público. In: ALMEIDA, C. G.; GERVASIO, L. P.; PANTOJA, M. J. (Org.). **Gestão por Competências no MPDFT: conceitos, metodologias e experiência dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**. Distrito Federal: Escritório de Gestão Por Competências, 2015. p. 14-33.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos Ebape.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, jul. 2011.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: Enap, 2005.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, p. 149-161, July./Aug. 1985.

RESENDE, D. A. Alinhamento da tecnologia da informação ao negócio empresarial: as competências e os valores das pessoas é que fazem acontecer. **FAE Business**, n. 3, set. 2002.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, M. T.; OLIVEIRA Jr. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo, Ed. Atlas, 2001.

SILVA, A.C. et al. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira. **Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 8, Paraná, nov./2013/jun./2014.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, n. 16, p. 20-45, 2006.

### 3.6 ANEXO – Questionário

#### Levantamento de demanda para o PAC 2017

Prezado/a servidor/a,

A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, por meio da Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas/Coordenação de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação de Pessoas solicita a sua contribuição no preenchimento deste levantamento de necessidades de capacitação com o intuito de construir o Plano Anual de Capacitação de 2017.

Pedimos que considere os eventos que venham a atender o conjunto de servidores do instituto. As demandas específicas deverão ser encaminhadas à sua unidade de lotação/exercício. Agradecemos!

\*Obrigatório

1. Qual o seu campus? \*

Brasília Ceilândia Estrutural Gama Planaltina Riacho Fundo	Samambaia São Sebastião Taguatinga Taguatinga Centro Reitoria
---	---

2. Há quanto tempo é servidor do IFB? \*

- Entre 2 e 3 anos
- Entre 4 e 5 anos
- Há mais de 5 anos

3. Cargo que ocupa \*

- Docente
- Técnico

4. Você ocupa um cargo de chefia, direção ou assessoria? \*

- Sim
- Não

5. Já concluiu algum curso de capacitação ofertado pelo Plano Anual de Capacitação do IFB?\*

- Sim
- Não

#### Cursos

Escolha por ordem de importância: onde 1 é o menos importante e 4 é o mais importante para o desempenho de suas atribuições.

SE NÃO CONSIDERAR NECESSÁRIA A OFERTA DO CURSO MARQUE 0 (ZERO).

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6. Técnicas de Apresentações Eficazes \*

7. Desenvolvimento de Equipes \*

Importância do trabalho em equipe; importância do indivíduo nas equipes de trabalho; papel do gestor na equipe; Integração da equipe; características de uma equipe eficaz; plano de desenvolvimento da equipe; relação interpessoal; tipos de comunicações; motivação.

#### 8. Gestão da Mudança \*

Autoconsciência e equilíbrio na vivência de mudanças radicais; mudanças de primeira e segunda ordem; mudança de paradigmas; fatores críticos de sucesso nas mudanças organizacionais; o benefício das crises nos processos de mudança; mudança planejada e planejamento estratégico.

#### 9. Gestão de Conflitos \*

Contribuir para o desenvolvimento da capacidade de buscar um ponto de consenso no qual as partes envolvidas, numa negociação ou numa situação de conflito, cheguem a resultados positivos, ainda que inicialmente tenham diferentes pontos de vista e interesses não alinhados.

#### 10. Gestão do Tempo \*

Conscientizar-se da importância do uso consciente e autônomo do próprio tempo para o aumento da efetividade e melhoria da qualidade de vida pessoal e profissional.

#### 11. Motivação e Comprometimento \*

Ao final da oficina o servidor deverá ser capaz de compreender de que forma se configura a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional.

#### 12. Processo Administrativo Disciplinar - PAD \*

Formar banco de talentos com servidores capacitados para compor Comissões disciplinares para atuarem como membros em comissões de sindicância e de processos administrativos disciplinares.

#### 13. Aspectos relevantes da lei de Licitações e Contratações Públicas \*

Capacitar os servidores do IFB para a correta formalização e instrução dos processos de licitações e contratações administrativas, bem como habilitá-los, ainda mais, a identificar e resolver as principais controvérsias nos casos que envolvam a citada matéria.

#### 14. Gestão de Documentos \*

Ao final do curso, o participante deverá ser capaz de: Conhecer os fundamentos teóricos e legais da gestão de documentos na administração pública. Aplicar os conceitos e métodos da gestão de documentos.

#### 15. Gestão do Conhecimento \*

Compreender o funcionamento do processo de gestão do conhecimento e a sua importância para o desenvolvimento sustentável das organizações modernas.

#### 16. Elaboração da planilha de composição de custos e estimativa de preços \*

Elaborar Planilhas de Custos dos Serviços Terceirizados em conformidade com a Instrução Normativa nº 02/2008, alterada pelas Instruções Normativas nº 03/2009, 04/2009 e 05/2009 e Portaria nº 07/2011 do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

#### 17. Elaboração de editais para aquisições no setor público \*

Elaborar Projeto Básico, Termo de Referência e Editais de acordo com as exigências da legislação vigente. Identificar as fases da licitação com base na legislação aplicada à logística.

#### 18. Gestão e Fiscalização de Contratos \*

Desempenhar as funções de fiscalização de contratos no âmbito do IFB de forma eficiente e eficaz, de modo a atender aos parâmetros legais aplicáveis à atividade.

#### 19. Pregão Presencial e Eletrônico \*

Conduzir processos de pregão presencial e eletrônico; Conhecer e aplicar a legislação vigente sobre pregão presencial e eletrônico; Negociar tarefas de compras públicas, dominando aspectos técnicos e comportamentais.

#### 20. Introdução ao Orçamento Público \*

Capacitar os servidores a compreender, discutir, analisar e criticar aspectos do processo orçamentário que repercutem diretamente no cotidiano das pessoas.

#### 21. Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências \*

Mudanças ocorridas na gestão de pessoas, no contexto histórico; Tendências na área de gestão de pessoas; gestão de pessoas na administração pública; Gestão de Pessoas por Competências; perfil do profissional de gestão de pessoas.

22. Elaboração de parecer, nota técnica e relatórios \*

Ao final do curso, o participante deverá ser capaz de: Elaborar pareceres, notas técnicas e relatórios de acordo com as normas do Manual de Redação da Presidência da República.

23. Excel avançado \*

Fórmulas Absolutas e Relativas. Funções. Formatação Condicional. Manipulação de planilhas. Vínculos com outras planilhas. Procura Vertical. Formulário. Validação. Comentários. Filtros. Tabela Dinâmica. Painéis. Atingir Meta. Gráficos. Hyperlink. Macros. Vínculo para Mala Direta.

24. Excel intermediário \*

Capacitar os servidores a compreender, discutir, analisar e criticar aspectos do processo orçamentário que repercutem diretamente no cotidiano das pessoas.

25. Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências \*

Mudanças ocorridas na gestão de pessoas, no contexto histórico; Tendências na área de gestão de pessoas; gestão de pessoas na administração pública; Gestão de Pessoas por Competências; perfil do profissional de gestão de pessoas.

26. Elaboração de parecer, nota técnica e relatórios \*

Ao final do curso, o participante deverá ser capaz de: Elaborar pareceres, notas técnicas e relatórios de acordo com as normas do Manual de Redação da Presidência da República.

27. Excel intermediário \*

Conhecer e aplicar os conceitos básicos relacionados ao mapeamento e gestão de processos de trabalho.

28. Planejamento Estratégico \*

Promover o conhecimento referente a conceitos sobre planejamento estratégico; processo de gestão estratégica; elaboração de plano estratégico; identificação e planejamento dos objetivos estratégicos; planos de ação; indicadores de resultados e metas; implementação e acompanhamento do Plano Estratégico.

29. Elaboração de indicadores de desempenho institucional \*

Elaborar indicadores de desempenho; Implementar os indicadores de desempenho da instituição; Descrever conceitos relativos à elaboração de indicadores de desempenho; Monitorar os indicadores; Realizar análise de consistência do sistema de indicadores.

30. Desenvolvimento de ações de extensão, projetos e programas: prática e metodologia \*

Discussão do desenvolvimento das ações de extensão, instruindo a concepção e metodologia de elaboração de projetos e programas de extensão.

31. Avaliação da aprendizagem e organização do ensino \*

Promover a discussão de concepções de avaliação das aprendizagens: modelos teóricos e práticas emancipatórias; a avaliação como orientadora do processo de ensino aprendizagem; alternativas de organização do ensino mediadas pela avaliação da aprendizagem.

32. Adaptação curricular para atender alunos deficientes \*

Planejar ações pedagógicas que favoreçam o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos com deficiências.

33. Libras 1 \*

Possibilitar a comunicação pela Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS – visando à aproximação e comunicação entre surdos e ouvintes.

34. Libras 2 \*

Possibilitar a comunicação pela Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS – possibilitando a aproximação e comunicação entre surdos e ouvintes.

35. Aposentadorias e Pensões, Abono de permanência e respectivos cálculos de benefícios na Administração Pública \*

Possibilitar a aplicação correta das normas inerentes aos procedimentos concessórios e de cálculos de proventos de aposentadoria e pensões civis no serviço Público.



36. Psicologia Educacional \*

Possibilitar a discussão de propostas metodológicas visando ao trabalho do psicólogo que atua na escola.

37. Desenvolvimento do trabalho em sala de aula \*

Discutir estratégias de planejamento; a didática docente: práticas, metodologia e avaliação.

38 Avaliação formativa: \*

Compreender a avaliação formativa como processo retroalimentador do planejamento, indicando caminhos para que o estudante seja coautor da análise de sua aprendizagem.

39. Explorando os potenciais da EaD para a mediação do processo ensino-aprendizagem: \*

Proporcionar fundamentação teórica e metodológica acerca da Educação a Distância.

40. O Currículo para além da teoria: \*

Refletir o currículo com base nas mudanças sociais, políticas e econômicas atuais.

41. Gestão escolar: \*

Refletir acerca do papel social da escola e de seus gestores, pautando-se em uma proposta de educação emancipatória.

42 Avaliação Institucional e Regulação da Educação Superior: \*

Capacitar os profissionais envolvidos nos processos e procedimentos de avaliação e regulação dos cursos superiores.

43. Construção Coletiva do Planejamento e Elaboração de Projetos Integradores: \*

Compreender a relevância do trabalho coletivo na construção de novas propostas pedagógicas que envolvam a elaboração de Projetos Integradores, como ferramenta para a integração curricular.

44. Organização de processos e rotinas administrativas na educação: \*

Conhecer os processos e fluxos executados no IFB, relacionados ao Ensino, tais como: professor substituto; atendimento domiciliar; processos dos programas da Política de Assistência Estudantil, entre outros.

45. Adequação Curricular para atender alunos com transtorno funcional específico – TFE \*

Adequar o currículo para atender às peculiaridades dos alunos com dificuldades de aprendizagem.

46 Adequação Curricular para a atender a pessoa cega ou deficiente visual: \*

Adequar o currículo para atender às peculiaridades dos alunos com necessidades educacionais especiais, tais como cegueira e baixa visão.

47. Adequação Curricular para a atender a pessoa surda ou deficiente auditiva: \*

Adequar o currículo para atender às peculiaridades dos alunos com necessidades educacionais especiais, tais como surdez e baixa audição.

48. Elaboração de plano de curso \*

Orientar a elaboração do plano de curso a fim de referenciar os conteúdos, as metodologias, os procedimentos e as técnicas a serem utilizadas no processo ensino-aprendizagem.

49. Educação para a pesquisa \*

Refletir acerca do desenvolvimento do potencial da iniciação científica na formação profissional.

50. Atualização dos serviços do Auxiliar de Biblioteca \*

Capacitar e/ou atualizar os servidores para a organização, catalogação, tombamento e outras responsabilidades para com impressos diversos dentro de uma biblioteca.

51. Considerando sua última avaliação de desempenho indique um curso que contribua em suas funções.

**Sobre a estrutura dos cursos**

52. Qual o melhor horário para a realização dos cursos? \*

De 08:00 à 12:00

De 14:00 às 18:00

53 Qual o melhor local para a realização dos cursos? \*

Brasília Ceilândia Estrutural Gama Planaltina Riacho Fundo	Samambaia São Sebastião Taguatinga Taguatinga Centro Em <i>campi</i> alternados
---	---

54. Sugestões gerais

#### 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O capítulo em questão tem como objetivo fazer o alinhamento entre os dois estudos para estruturar as discussões, as conclusões e as recomendações inferidas no contexto de cada um deles, bem como no contexto geral em relação aos objetivos propostos no delineamento da dissertação.

De acordo com a metodologia de estrutura da dissertação aqui adotada, *multipaper*, este capítulo é de suma importância para garantir a lógica na dimensão integral da pesquisa, que, além de um capítulo de discussão e conclusão de cada estudo, precisa construir também as conclusões no contexto da pesquisa como um todo.

O primeiro artigo tratou de algumas políticas de gestão de pessoas, como treinamento/desenvolvimento e capacitação, avaliação de desempenho e gestão por competências, e teve por objetivo analisar a forma de levantamento de necessidade de treinamento e capacitação que vem sendo utilizado nos institutos federais de educação, além de considerar sua eficácia. Buscou-se verificar se há a percepção de que o desempenho individual afeta as metas institucionais, pontuando a importância de relacionar a avaliação de desempenho ao treinamento/desenvolvimento e à gestão por competências. O estudo revelou que a forma de levantamento mais adotada é por meio de cursos preestabelecidos em pacotes, pois são levadas em conta metas mais genéricas e amplas. Apresentou-se, também, que a avaliação de desempenho nem sempre está conjugada com o treinamento/desenvolvimento. Tal constatação evidencia-se no resultado da pesquisa quanto à pequena parcela de institutos que têm implementada a gestão por competências e a integração das políticas de gestão de pessoas.

O segundo artigo trata da análise de indicadores para o mapeamento de necessidade de treinamento, cujo objetivo é elaborar uma revisão de literatura acerca do tema treinamento/desenvolvimento, e do levantamento de necessidade de capacitação com base em indicadores de diagnóstico. Também busca a análise dos indicadores utilizados para o levantamento de capacitação para os servidores do Instituto Federal de Brasília. O estudo revelou que tão importante quanto o levantamento adequado das necessidades é o posicionamento estratégico da organização na forma de atendimento da demanda, assim como a aprendizagem organizacional, na busca de melhor desempenho.

Retomando os objetivos desta pesquisa, pode-se inferir que o nível de integração das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento dos servidores dos institutos federais, em especial a gestão do desempenho e gestão da capacitação, não é satisfatório. A avaliação de desempenho na maioria das unidades não é utilizada para mapear as competências necessárias para que o órgão atinja suas metas institucionais. Desta forma, falta o alinhamento das políticas

de capacitação com a avaliação de desempenho na maioria das unidades da rede federal de ensino.

A ação de capacitação exige uma organização transformada, com identidade corporativa e que enfrenta os novos desafios externos e internos. Não basta introduzir uma ferramenta de capacitação, é necessário transformar de maneira simultânea o sistema como um todo, com um conhecimento transdisciplinar e na avaliação dos locais de trabalho, considerando-se os ambientes e as relações de trabalho. A adequada capacitação possibilita o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes que impulsionam o funcionamento institucional. Logo, o estudo revela a importância de um eficaz levantamento de necessidade de treinamento e capacitação para que o desempenho do servidor seja capaz de levar a instituição a atingir suas metas.

Conforme apontam Aguinis (2009) e Kraiger, Mclinden e Casper (2004), existem benefícios diretos e indiretos do treinamento para o indivíduo e para as equipes. Dentre eles, há desde uma evolução no desempenho até um maior empoderamento, o que reflete um melhor desempenho organizacional, uma redução da rotatividade e uma melhoria da imagem da organização.

Percebe-se que a gestão por competências torna possível ao órgão o atendimento das diretrizes de prover, aplicar, remunerar, manter, desenvolver e monitorar pessoas, permitindo que o servidor se sinta valorizado e reconhecido. Atendendo a essas diretrizes, o órgão certamente terá um servidor motivado e em constante busca por excelência em seu desempenho.

Diante do exposto, nota-se ser fundamental que o órgão considere a pessoa como o diferencial da organização e seu maior talento (SOUZA, 2006). É fato que os órgãos que implementaram o modelo com eficácia, como citado neste trabalho, contam com servidores motivados e que se sentem parte da instituição. Esses órgãos tornam-se referências a serem seguidas.

Tomando por base o contexto exposto, vê-se como oportuna a implementação da gestão por competências no IFB, e a referência para isso devem ser os órgãos que a implementaram com êxito. Além do MPU e seus ramos, citados neste trabalho acadêmico, existem vários órgãos que servem de exemplo na gestão por competências, como a Polícia Federal, o Tribunal Superior do Trabalho, o Superior Tribunal de Justiça, entre outros. Com base na pesquisa, nota-se que alguns IFETs também adotaram o modelo, como o IFSC. Os caminhos percorridos pelos órgãos são similares, o que difere um do outro é o tamanho do investimento feito e os permanentes esforços para fazer o projeto dar certo.

A maioria dos órgãos que implementaram a gestão por competências iniciou o projeto contratando empresas de consultoria com o intuito de capacitar os servidores responsáveis pelo projeto. O ideal para maior efetividade da implantação do projeto é a junção de ações, além do investimento na capacitação das pessoas, motivando-as a acreditar na melhoria contínua e na constante busca pelo sentimento de composição da instituição.

Destaca-se que as instituições têm encontrado dificuldades na implantação do modelo de gestão por competências, e quando o adotam, empregam-no para formar as diretrizes da capacitação a fim de exterminar ou pelo menos diminuir o *gap* existente entre as competências requeridas para o cargo e as competências individuais, mas não para mensurar a entrega, o desempenho do servidor pós-capacitação.

Quanto às limitações do estudo, estas ficaram bastante relacionadas ao cuidado dos participantes em falar da realidade vivida por eles em suas instituições. Como a pesquisa foi aplicada aos servidores da área de capacitação, se eles afirmassem que o método utilizado em sua instituição não era adequado, seria o mesmo que afirmar que o trabalho deles é inócuo ou deficitário. Muitos respondentes, por serem gestores, consideraram que o modelo, apesar de pouco eficaz, apresenta vantagens econômicas e demanda menos pessoas para montar os cursos, pois esses setores geralmente carecem de pessoal. Dessa forma, a pesquisa foi aplicada a 38 institutos, mas somente 19 a responderam. Ao analisar as respostas recebidas, percebeu-se consenso no que diz respeito à avaliação de desempenho, à capacitação e à gestão por competências serem políticas que deveriam andar juntas, mas na prática nem sempre é o que ocorre.

Diante disso, sugere-se que sejam realizados estudos mais detalhados sobre a forma de levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento de servidores nos institutos federais com o objetivo de envolver um número maior de participantes. Sugere-se, ainda, que institutos cujo modelo de gestão por competências tenha sido implementado possam servir de referencial para novos estudos a fim de estender o modelo aos demais órgãos da rede federal de ensino.

Sendo assim, a pesquisa permite sugerir uma metodologia de implantação respeitando a realidade do IFB e como recomendação e com o intuito de facilitar o caminho a ser percorrido para a implantação do projeto de gestão por competências no âmbito do IFB, foi elaborada uma metodologia composta pelas etapas a serem seguidas, conforme consta no capítulo 5 deste trabalho.

## **5 METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO DO IFB – UMA SUGESTÃO**

### **5.1 CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES**

Neste capítulo será apresentada a sugestão de uma metodologia para a implantação da gestão por competências. Tal sugestão insere-se no contexto do mestrado profissional como o produto prático da pesquisa, representando uma contribuição para a gestão pública, mais especificamente para a gestão de pessoas do IFB. O capítulo está estruturado de forma que seja descrito o passo a passo necessário para viabilizar a implantação.

Com o advento dos princípios da administração gerencial na administração pública, os órgãos perceberam a necessidade de aprimorar suas atividades com a finalidade de proporcionar um serviço público de qualidade à sociedade. À vista disso, migra-se de uma instituição focada na mera execução de tarefas para uma organização focada em resultados e atenta às demandas da população. Com o intuito de adequar-se a esse novo contexto, a administração pública começa a implementar instrumentos de gestão que eram restritos à administração privada, tais como: gestão estratégica, gestão da qualidade, gestão de projetos, gestão de processos e gestão por competências.

Isso posto, paradigmas devem ser quebrados e transformados em novos conceitos, como a administração de pessoas na organização. Ao longo da história da administração pública, percebe-se que não havia qualquer preocupação em desenvolver, reter e incentivar pessoas. Buscava-se unicamente o resultado, focado na eficiência e na efetividade das ações. Atualmente, a preocupação não é tão restrita, busca-se comprometimento, sentimento de pertencimento, dentre outros aspectos que a gestão por competências possibilita.

A implementação da gestão por competências nos órgãos públicos não obedece estritamente a um roteiro predefinido. No entanto, revisando a bibliografia e observando outros órgãos governamentais, constata-se que algumas atividades são pré-requisitos para o sucesso da implementação.

De acordo com Carbone et al. (2009), a gestão por competências é composta por quatro fases ou etapas: formulação da estratégia, mapeamento das competências, desenvolvimento e captação das competências e posterior avaliação, sendo um processo contínuo.

Sob essa perspectiva, o modelo de gestão proporciona um alinhamento entre todos os subsistemas de gestão de pessoas e os objetivos e estratégias da organização. A administração passa a agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e monitorar os colaboradores com foco na realização da estratégia organizacional.

O sistema de gestão por competências, no âmbito do Poder Executivo, tornou-se um dos principais instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, consubstanciada no Decreto nº 5.707/2006. A adoção de práticas mais orientadas a resultados e a seleção por competências também foram recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (Acórdão 3.023/2013), por isso também foram utilizadas por diversos órgãos do Poder Judiciário em todo o país.

Entidades internacionais também recomendam a instituição do modelo, a exemplo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em relatório publicado em 2010, no qual consta que a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira, tendo em vista se constituir em uma ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.

Destarte, entende-se que o fortalecimento da instituição para o cumprimento de sua missão, alinhando os objetivos oriundos do planejamento estratégico aos objetivos individuais de seus servidores, é, sem dúvida, uma das consequências da gestão por competências. Tais medidas convertem-se em valorização, capacitação e desenvolvimento profissional, alcançando resultados que transformem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos colaboradores em competências, o que contribuirá para o alcance das metas do órgão, respeitando sua visão de futuro.

O modelo de gestão por competências aponta para o sistema de trilhas de aprendizagem como uma alternativa para disponibilizar de modo contínuo e ininterrupto as capacitações devidas para responder a necessidades pontuais e específicas, valorizando o conhecimento organizacional e sua produção interna para atender às próprias demandas da instituição. Com a implantação do sistema de gestão por competências e um contínuo mapeamento das competências específicas, novas soluções em aprendizagem poderão ser desenvolvidas, diminuindo a lacuna existente entre as competências necessárias para o cumprimento da missão e as competências existentes no IFB.

A implantação do processo de gestão por competências requer muito trabalho e dedicação para não provocar um trauma organizacional. Destaca-se a grande importância em respeitar a realidade do órgão, sua identidade e sua essência. Consciente de que se faz necessária a divisão das metas em ações palpáveis, sugere-se que a implantação do modelo se dê em etapas ou ciclos.

A primeira fase do projeto deve basear-se na formulação estratégica, definindo os responsáveis pela implementação do modelo para que possam trabalhar no mapeamento das competências organizacionais, gerenciais e comuns, bem como na promoção de ações de

sensibilização em relação ao tema e no estabelecimento dos objetivos de longo prazo do Programa de Gestão por Competências. Com as competências mapeadas, a organização deverá desenvolver e captar as competências internas e externas, de modo que consiga atingir seus resultados.

Na segunda fase, deve-se continuar o mapeamento das competências paralelamente ao estudo das competências específicas, além de continuar avançando no desdobramento das competências gerenciais e comuns, já mapeadas em taxonomias, de modo que seja possível iniciar a estruturação das trilhas de aprendizagem. Ademais, as competências mapeadas devem ser incluídas no processo de levantamento de necessidades de capacitação. Também nessa fase haverá a divulgação e a sensibilização das pessoas para o projeto.

Na terceira etapa, com base nas competências definidas, formula-se o sistema de capacitação baseado em trilhas, contando com unidades temáticas para a criação de algumas trilhas, podendo ser disponibilizadas até na plataforma EaD do IFB. É importante destacar que as unidades temáticas se referem à produção de materiais para a abordagem de um tema único, de forma multidimensional, articulando diversas áreas do conhecimento humano, buscando atender a uma diversidade de objetivo.

A quarta etapa do Programa deve aprimorar o sistema de desenvolvimento de pessoas, com a implantação das trilhas de aprendizagem, definindo como objetivos a continuação do mapeamento das principais competências específicas dos espaços ocupacionais do IFB não mapeados em ciclos anteriores. Nessa fase deverá ser elaborado o Plano de Desenvolvimento de Competências Individual (PDCI), considerando a atuação do gestor na avaliação de desempenho e processo de *feedback* de capacitação em decorrência de *gaps* ou lacunas identificadas.

Ainda na quarta etapa deverá ser criado o banco de talentos e a identificação dos perfis e das competências requeridas nos diversos espaços ocupacionais do IFB. A partir dessa ação, novos insumos serão gerados para a subsequente implantação da quinta etapa do Programa, que consiste no aprimoramento do sistema de mérito e na alocação por competências.

Por fim, na sexta etapa deve estar sendo aplicada a avaliação de desempenho por competências, além do monitoramento por competências, uma vez que as lacunas de competências devem estar sendo trabalhadas com um bom programa de capacitação e treinamento. É também no sexto ciclo que o sistema de recrutamento e seleção por competências deverá ser efetivado, evidenciando-se o caráter sistêmico e integrado de todo o Programa. Com o intuito de deixar a sugestão mais didática, no Quadro 4 encontram-se as fases.



Quadro 4. Fases para implementação da gestão por competências

<b>Fase 1</b>	Definição dos responsáveis pela implementação do modelo de gestão por competências
	<p>Atividade(s):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilização da administração superior em relação à necessidade de implementação do modelo de gestão por competências.</li> <li>2. Elaboração do projeto com as principais etapas para implementação do modelo de gestão por competências.</li> <li>3. Criação da unidade responsável pela implementação do modelo de gestão por competências.</li> <li>4. Capacitação dos integrantes da equipe responsável ou comitê interdisciplinar estratégico deliberativo para implementação do modelo de gestão por competências.</li> </ol>
<b>Fase 2</b>	Divulgação e sensibilização das pessoas para o projeto.
<b>Fase 3</b>	Conceito de competência, tipologia e metodologia para o mapeamento de competências.
	Conceito de competência: capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs) necessárias ao desempenho efetivo dos integrantes da instituição.
<b>Fase 4</b>	Divulgação das competências mapeadas.
<b>Fase 5</b>	Plano de capacitação com a incorporação da noção de trilhas de aprendizagem.

Fonte: PANTOJA; BERGUE (2015)

## 5.2 METODOLOGIA

### 1º CICLO – Introdução do modelo:

- formulação da estratégia;
- sensibilização dos envolvidos, da gestão e dos servidores;
- mapeamento das competências organizacionais, com ajuda de empresa de consultoria;
- mapeamento das competências comuns, com ajuda de empresa de consultoria;
- descrição e validação das competências mapeadas;
- capacitação da equipe do projeto;
- disseminação de conhecimento sobre gestão por competências.

Nesta fase devem ser analisados a visão, a missão e os objetivos do órgão. A análise do papel e da razão de ser do IFB são fundamentais para o sucesso desta etapa. Devem ser considerados o organograma e o ambiente organizacional, ou o setor no qual o servidor atua. A análise documental nesta fase também é de extrema importância. Os gestores devem estar envolvidos e entender o processo. Por essa razão, uma oficina com a capacitação dos gestores deve ser um passo fundamental nesta etapa, abordando o significado de competência, os tipos, o modelo e a descrição das competências divididas em organizacionais, gerenciais e técnicas.

### Práticas e ações:

- análise documental;
- entrevistas;
- visitas técnicas e palestras nas unidades – *campus* e Reitoria;
- dinâmicas de grupo (grupos focais);
- aplicação de questionários;
- reuniões com gestores para sensibilizá-los e depois com os servidores (técnicos e docentes);
- disponibilização de cursos de EAD.

### 2º e 3º CICLOS – Implantação do modelo – desenvolvimento de pessoas:

- evento de apresentação das competências descritas;
- visitas aos espaços ocupacionais;
- início do mapeamento das competências específicas;
- descrição e validação das competências mapeadas;

- estruturação das trilhas de aprendizagem.

#### **Práticas e ações:**

- análise de documentos, regimento, organograma, manuais de procedimentos;
- entrevistas;
- dinâmicas de grupo (grupos focais);
- aplicação de questionários;
- curso sobre treinamento e desenvolvimento pelas trilhas de aprendizagem e gestão por competências;
- disponibilização de cursos de EaD;
- ações de sensibilização:
  - capacitar e sensibilizar quanto à gestão por competências no âmbito do IFB, com ênfase no mapeamento das competências específicas das unidades;
  - replicar o mapeamento das competências específicas de cada unidade – *campus* e Reitoria, respeitando cada área/setor;
  - envio da versão preliminar das trilhas para análise pelas unidades.

#### **4º CICLO – Consolidação das trilhas de aprendizagem, do desenvolvimento de pessoas por competências e do banco de talentos:**

- estruturação dos parâmetros curriculares;
- contato com unidades temáticas para capacitá-las ao desenvolvimento de suas trilhas;
- inscrições para as unidades administrativas do IFB para o desenvolvimento de suas trilhas;
- abertura de inscrição às unidades para o desenvolvimento de suas trilhas de aprendizagem;
- estudo acerca da disseminação de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- vias válidas de aprendizagem;
- certificação de competências;
- continuidade do mapeamento das competências específicas (extensão do mapeamento às unidades);
- construção de banco de talentos (construir solução viável para criação e alimentação do banco, de preferência por meio de *software*);
- elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências Individual (PDCI);
- criação do sistema de *feedback* contínuo;

- entrega das competências específicas descritas e validadas.

**Práticas e ações:**

- *benchmarking* em instituições públicas e privadas;
- capacitação da equipe do projeto;
- reuniões com os atores;
- aplicação de questionários e de pesquisa de opinião;
- entrevistas com gestores e servidores nos espaços ocupacionais;
- dinâmicas de grupo (grupos focais);
- criação da página do banco de talentos e desenvolvimento (ou compra) de *software*;
- disponibilização de cursos de EAD;
- cursos sobre desenvolvimento de liderança e motivação;
- cursos sobre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

**5º CICLO – Seleções internas, mérito e avaliação do desempenho/monitoramento por competências:**

- sistema de mérito e reconhecimento;
- estruturação de seleções internas e movimentação por competências;
- análise do quadro de servidores, distribuição e carências;
- avaliação gerencial por competências;
- definição da abordagem em avaliação (180°, 360°, autoavaliação);
- estruturação do modelo de avaliação por competências;
- desenvolvimento de *software* para avaliação por competências;
- capacitação de avaliados e de avaliadores para a avaliação por competências e sistema de *feedback*;
- aplicação do BSC e do mapa estratégico por competências ao setor de gestão de pessoas.

**Práticas e ações:**

- cursos de capacitação para avaliação de desempenho destinados a avaliados e a avaliadores;
- *benchmarking* em instituições que utilizam o modelo;
- desenvolvimento das perspectivas estratégicas para a área de gestão de pessoas para montagem do mapa estratégico;
- análise do modelo vigente, com suas vantagens e desvantagens;

- criação de um plano de ação baseado no modelo de avaliação por competências para suprir os possíveis *gaps*;
- integração entre o sistema de avaliação de desempenho por competências e o de desenvolvimento de pessoas por capacitação e treinamento.

#### **6º CICLO – Recrutamento, seleção e concurso público por competências:**

- desenvolvimento de ações conjuntas do IFB envolvendo suas unidades;
- *benchmarking* em instituições públicas que pratiquem o modelo;
- estudo da legislação e dos normativos que regem o concurso público no âmbito do IFB;
- criação de parâmetros curriculares que subsidiem a construção das provas de conhecimentos, de habilidades, de atitudes;
- análise de titulação requerida e postos a serem ocupados;
- identificação das necessidades em competências das áreas e análise dos cargos descritos até então;
- entrega do diagnóstico das necessidades e do relatório com sugestão de ações;
- projeto de criação de documento que regulamente a atuação da banca avaliadora quanto à elaboração, à aplicação e à correção das avaliações do processo seletivo;
- encerramento do Programa com entrega do relatório de resultados e cumprimento de metas;
- encaminhamentos para o reinício do novo ciclo da gestão por competências no âmbito do IFB.

#### **Práticas e ações:**

- reuniões conjuntas com todas as unidades do IFB;
- elaboração de projeto de regulamentação das ações das bancas;
- construção do inventário de competências a serem verificadas nos processos seletivos;
- análise dos cargos existentes e sua descrição quanto à pertinência e à relevância em face das competências requeridas;
- aplicação de entrevistas e questionários;
- reuniões com sindicatos e associações;
- envolvimento da Comissão de Técnicos e da Comissão de Pessoal Docente;
- pesquisa documental e da legislação praticada;
- criação de relatórios com sugestão de melhorias;
- articulação de ações conjuntas com as unidades do IFB juntamente com a empresa que for prestar consultoria sobre o tema.

### 5.3 CONCLUSÃO

Os ciclos do projeto objetivam fomentar o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem de forma contínua, considerando-se as atividades dos grupos temáticos do IFB. Além disso, espera-se que as ações de desenvolvimento de trilhas de aprendizagem abarquem as unidades do IFB, que deverão receber incentivos e suporte para que possam atender às suas peculiaridades em capacitação no âmbito de suas especificidades. É importante destacar que as próprias unidades/setores serão responsáveis pela disseminação do conhecimento, por meio das unidades temáticas.

Ressalta-se que, uma vez mapeadas as competências, o IFB apresentará conhecimentos, habilidades e atitudes contidos em descrições de competências, consolidadas e validadas para atender a demandas cotidianas, em consonância com os objetivos estratégicos da instituição. Diversas ações serão criadas para que as descrições mapeadas não existam apenas como um ideal, mas para que sejam revertidas em práticas organizacionais que gerem resultados de valor para a sociedade, para os indivíduos e para cada um dos colaboradores/servidores.

É interessante observar que o modelo não se esvazia em apenas um ciclo, requerendo práticas constantes que monitorem o desempenho organizacional e verifiquem se as competências continuam a atender às demandas organizacionais em termos de resultados. Ao longo do tempo, as competências atuais passam a declinar, ainda que consideradas válidas e suficientes à época do mapeamento. Concomitantemente, muito em face das transformações sociais, tecnológicas, legais, de cunho formal, informal e psicológicas, novas competências passam a ser requeridas, as competências necessárias ou emergentes. Assim, quanto mais o tempo avança, mais cresce o *gap* entre o que se tem e o que se precisa ter em competências, ensejando ações por meio de todos os subsistemas de gestão de pessoas. Por meio da mensuração do *gap* é que as ações começam a ser implantadas nas várias políticas de gestão de pessoas, como capacitação, desenvolvimento, entre outras.

Os métodos e as técnicas de mapeamento de competências constituem elementos fundamentais para a implantação do modelo de gestão por competências, funcionando como norteadores para a alocação de recursos humanos, planos de capacitação, treinamento, desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho e até para a seleção de pessoal. É por meio do mapeamento que são planejadas as ações de captação e/ou desenvolvimento de competências.

Por fim, as ações deverão auxiliar a criação de banco de talentos que facilite o aporte de competências, sua localização, disseminação, transferência, realocação, retribuição, entre outras medidas inerentes a etapas futuras do Programa de Gestão por Competências,

independentemente do corpo diretivo.

Ao final da implementação do Programa de Gestão por Competências, espera-se que o sistema de capacitação seja consolidado por meio da noção de competências, que as trilhas de aprendizagem aumentem sua abrangência nas unidades e integralizem seu alcance no âmbito do IFB, valorizando o conhecimento de seus atores, sejam técnicos sejam docentes. O colaborador precisa sentir-se satisfeito, com sentimento de que faz a diferença no órgão do qual faz parte.

Ressalta-se que, diante do contexto atual de aumento de demandas da sociedade e diminuição do efetivo médio e imprevisibilidade de novos concursos, os investimentos em capacitação deverão atender às necessidades de competências da instituição sem impactar em demasia o orçamento. Atendendo aos ciclos, os gastos serão otimizados e os talentos da instituição se sentirão valorizados.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Finanças públicas, democracia e accountability**. In: ARVATE, Paulo Roberto; BIDERMAN, Ciro. Economia do setor público no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
- AGUINIS H. **Performance management**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ALMEIDA, A. V. **Da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: IFSC, 2010.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AMARO, R.; BIANCO, M. F. A noção de competências e a gestão: novos discursos e velhas prescrições no cotidiano de uma empresa. In: JUNQUILHO, G. S. et al. (Org.). **Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: Edufes, 2007.
- ARGÜELLES, A. (Org.). **Competencia laboral y educación basada en normas de competencia**. Ciudad de México, Limusa, Noriega, 1999.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; BABRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15. São Paulo, mar. 2001.
- BRASIL. **Decreto Federal 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 dezembro de 1990.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. **Portaria MP-208, de 25 de julho de 2006**. Dispõe sobre os instrumentos da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jul. 2006. Seção 1. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=26/07/2006&jornal=1&pagina=66&totalArquivos=72>>. Acesso em: 21 jan. 2018.
- \_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3023/2013 – TCU – Plenário**. 30 out. 2013.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.



CASCÃO, F. **Gestão de competências, do conhecimento e do talento**: o estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas. Lisboa: Edições Silabo, 2014.

DUKE, N. K., BECK, S. W. **Education should consider alternative formats for the dissertation**. *Educational Researcher*, v. 28, n. 3, p. 31-36, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLINK, R. J. S.; VANALLE, R. M. O desafio da avaliação de competências. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr450301\\_7819.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450301_7819.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2018.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. **Anais 6. Enanpad**. Salvador: Anpad, 2002.

KRAIGER, K.; MCLINDEN, D.; CASPER, W. J. Collaborative planning for training impact. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 337-351, 2004.

LUCK, H. et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**: relatório da OCDE: Brasil, 2010. Disponível em: <[http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR\\_Review\\_of\\_Brazil\\_2010.pdf](http://www.avozdocidadao.com.br/images/HR_Review_of_Brazil_2010.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2016.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. In: **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2011, João Pessoa. v. 1. p. 1-17. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2011/2011\\_ENGPR195.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR195.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2016.

PACHECO, E. **Os institutos federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Natal: IFRN, 2010.

PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. A Implementação da Gestão por Competências no Setor Público. In: ALMEIDA, C. G.; GERVASIO, L. P.; PANTOJA, M. J. (Org.). **Gestão por Competências no MPDFT**: conceitos, metodologias e experiência dos ramos do MPU / Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Distrito Federal: Escritório de Gestão Por Competências, 2015. p. 14-33.

PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. Mapeamento de competências em diferentes tipologias na

Administração Pública Federal. In: VI CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Brasília, 2013. **Anais**. Brasília: Congresso Consad de Gestão Pública, 2013.

PETINELLI-SOUZA, S.; MACHADO, L. A. D. Pensando as competências para além da perspectiva funcionalista. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1-11, julho/setembro 2006.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <<http://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/wp-content/uploads/sites/139/2016/07/Gest%C3%A3o-por-Compet%C3%A2ncias-em-Organiza%C3%A7%C3%B5es-do-Governo.pdf>>. Acesso em: 03 de março de 2018.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In FLEURY, M. T.; OLIVEIRA Jr. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, n. 16, p. 20-45, 2006.