



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
TURMA 2015-2017

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO
DO NORDESTE BRASILEIRO

MÁRCIO OLIVEIRA ALBUQUERQUE

FORTALEZA

2018

MÁRCIO OLIVEIRA ALBUQUERQUE

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO DO
NORDESTE BRASILEIRO

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará como requisito para a obtenção do grau de mestre em Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Caubi
Tupinambá.

FORTALEZA

2018

MÁRCIO OLIVEIRA ALBUQUERQUE

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A311g Albuquerque, Márcio Oliveira.

Gestão por Competências nos Institutos Federais do Nordeste brasileiro / Márcio Oliveira
Albuquerque. – 2018.
88 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Antonio Caubi Ribeiro Tupinamba.
Coorientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

1. Gestão por Competências. 2. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. 3. Fatores Facilitadores da gestão. 4. Fatores Dificultadores da gestão. I. Título.

CDD 658

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO DO
NORDESTE BRASILEIRO

Dissertação submetida à Coordenação do
Curso de Pós-Graduação em Administração e
Controladoria da Universidade Federal do
Ceará, como requisito para a obtenção do
grau de Mestre em Administração e
Controladoria.

Aprovada em: 28/03/2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Caubi Tupinambá (orientador)
Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes
Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Maria Alice Cruz Alencastro
Instituto Federal do Ceará

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha esposa, aos meus pais e a meu filho Gabriel.

A Deus.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de muito esforço, pouco sono e lazer, mas também do apoio de várias pessoas, com destaque para minha esposa.

Aos colegas diretores-gerais do *campus* de Fortaleza do IFCE, professores Antônio Moisés Filho de Oliveira Mota e José Eduardo Souza Bastos, por sempre acreditarem e valorizarem meu desenvolvimento profissional.

Ao Professor Doutor Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá, por sua inestimável orientação e, acima de tudo, por acreditar neste projeto.

À Professora Doutora Suzete Suzana Rocha Pitombeira, pela incansável capacidade de orientação e incentivo.

Aos diversos colegas de trabalho, notadamente a todos os que compõem a Diretoria de Gestão de Pessoas do *campus* de Fortaleza do IFCE.

A todos os professores e colegas da turma (2015-2017) do PPAC, sem os quais, certamente, as inúmeras tentações teriam me consumido. Muito obrigado pelo companheirismo, pela amizade e pelo espírito de luta.

Aos amigos e familiares, pela paciência e compreensão das tantas ausências.

HOMENAGEM

Eu sou apenas um rapaz
Latino-Americano
Sem dinheiro no banco
Sem parentes importantes
E vindo do interior

Mas trago de cabeça
Uma canção do rádio
Em que um antigo
Compositor baiano
Me dizia
Tudo é divino
Tudo é maravilhoso

Belchior

RESUMO

Mediante o Decreto nº 5.707/2006, a Gestão por Competências foi incorporada à gestão pública federal brasileira, constituindo-se, obrigatoriamente, em fonte para o estabelecimento de diretrizes institucionais destinadas ao desenvolvimento do funcionalismo público federal. Inseridos neste quadro estão os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Nordeste brasileiro, entretanto, a implantação nessas instituições deste modelo gerencial vem encontrando inúmeros desafios. O objetivo geral do estudo reside em conhecer a realidade atual do exercício da gestão de pessoas por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro e, a partir das experiências observadas, apresentar caminhos ou estratégias que possam subsidiar o exercício dessa gestão. A metodologia da pesquisa caracterizou-se como: aplicada, qualitativa, descritiva e com estudo de casos múltiplos. A unidade de análise recaiu sobre 6 (seis) Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro, representados por seus dirigentes superiores de recursos humanos. Os dados levantados mediante entrevista com estes dirigentes foram tratados por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que: há similaridade no estado incipiente ou embrionário do exercício da gestão de pessoas por competências nas Instituições; a estrutura burocrática e o contexto cultural das Instituições, a ausência de ações mais efetivas dos Ministérios da Educação (MEC) e do Planejamento (MP), inexistência de troca de experiências entre Instituições e o despreparo de equipes de trabalho para conduzir o processo de implantação foram alguns dos fatores dificultadores apontados e quanto aos fatores facilitadores percebeu-se que os dirigentes tiveram dificuldade em apontá-los; e por fim, a identificação destes fatores foi capaz de indicar diretrizes para a elaboração de um guia destinado ao favorecimento da gestão de pessoas por competências.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Serviço Público Brasileiro; Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; Fatores Facilitadores e Dificultadores da Gestão.

ABSTRACT

By Decree No. 5,707/2006, the management skills was incorporated into the Brazilian federal public administration, being compulsory in source for the establishment of institutional guidelines for the development of functionalism federal public. Inserted in this context are the Federal Institutes of education, science and technology of the Brazilian Northeast, however, the implementation of this management model in these institutions comes meeting numerous challenges. The general objective of the study is to know the current reality of people management skills in Federal Education Institutes of northeastern Brazil, and from the experiences observed, present paths or strategies that can subsidize the exercise of this management. The research methodology was characterized as: applied, qualitative, descriptive and with multiple case studies. The unit of analysis was 6 (six) Federal Institutes of Education from northeastern Brazil, represented by their top leaders. The data collected through interview with these leaders were treated through content analysis. The results showed that: there is similarity in the fledgling State or embryonic exercise of people management skills in institutions; the bureaucratic structure and the cultural context of the institutions, the absence of more effective actions of the Ministry of education (MEC) and planning (MP), lack of exchange of experiences among institutions and the preparation of work teams to conduct the deployment process were some of the factors the process as facilitators factors singled out and realized that the leaders had trouble pointing them; and finally, the identification of these factors was able to indicate guidelines for the preparation of a guide for the favor of people management skills.

Keywords: Management by Competences; Brazilian Public Service; Federal Institutes of Education, Science and Technology; Facilitating and Difficult Factors of Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da pesquisa	25
Figura 2 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	28
Figura 3 – Dimensões da competência humana	28
Figura 4 – Modelo de desenvolvimento de competências.....	32
Figura 5 – Distribuição geográfica dos Institutos Federais do Nordeste brasileiro.....	47
Figura 6 – Desenho metodológico da pesquisa	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronologia da legislação nacional da gestão por competência.....	40
Quadro 2 - Gestão por competências (estudos anteriores).....	41
Quadro 3- Estrutura da análise de Conteúdo.....	53
Quadro 4 - Resumo da metodologia aplicada.....	53
Quadro 5 - Resumo dos dados sociográficos dos dirigentes de pessoas.....	58
Quadro 6 - Resumo do status de adoção da GPC nos IFTE(s) Nordestinos pesquisados....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEF - Caixa Econômica Federal

CEFET-BA - Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia

CEFET-MA - Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão

CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEFET-Petrolina - Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina

CEFET-RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

CEFET-SE - Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe

CEFETs - Centros Federais de Educação Tecnológica

CGU- Controladoria Geral da União

EAFIC - Escola Agrotécnica Federais de Crato

EAFI - Escola Agrotécnica Federais de Iguatu

EAFS - Escola Agrotécnica Federal de Satuba

EAFSC - Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão

EMARC - Escolas Médias de Agropecuária Regionais da Ceplac

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agrícola

ENDP – Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoas de Instituições Federais de Ensino

ETFBA - Escola Técnica Federal da Bahia

EUA- Estados Unidos da América

FD - Fatores Dificultadores

FF – Fatores Facilitadores

FORGEP – Forum de Gestão de Pessoas do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de educação Profissional, Científica e Tecnológica.

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GPC - Gestão de Pessoas por Competências

IFAL - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas

IFBA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IFBaiano - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano

IFCE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

IFES - Instituições Federais de Ensino

IFET(s) - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

IFMA - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

IFPE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

IFPI - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

IFRN - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

IFS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe

IF-Sertão-PE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão
Pernambucano

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PCCTAE - Plano de Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação

PDCTAE - Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-
Administrativos em Educação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PPAC-UFC - Programa de Mestrado em Administração e Controladoria da Universidade
Federal do Ceará

RH- Recursos Humanos

SIPEC- Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

SRH-MPOG - Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento -

SGPC - Sistema de Gestão de Pessoas por Competências

UNED - Unidade Descentralizada

UK- Reino Unido

TCU - Tribunal de Contas da União

UFG-UniversidadeFederal de Goiás

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Relevância/Justificativa.....	17
1.2 Objetivos.....	21
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	21
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	21
1.3 Pressupostos	21
1.4 Desenho da pesquisa.....	24
1.5 Estrutura do trabalho	25
2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	26
2.1 Aspectos conceituais	26
2.2 Modelos de gestão por competências e estratégias de implantação	31
2.3 Gestão por competências em outros países	33
2.4 Gestão por competências no serviço público brasileiro	35
2.5 Gestão de pessoas por competências nas instituições federais de ensino tecnológico	40
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 Caracterização da pesquisa	44
3.2 População alvo e (exclusão proposta prof. Adriano) Sujeitos da pesquisa.	46
3.3 Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro	47
3.4 Institutos Federais pesquisados.....	48
3.4.1 <i>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL)</i>	48
3.4.2 <i>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE).....</i>	48
3.4.3 <i>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE).....</i>	49
3.4.4 <i>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI)</i>	49
3.4.5 <i>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN)</i>	50
3.4.6 <i>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IFSertão-PE)</i>	50
3.5 Coletas de dados	50
3.6 Instrumento da pesquisa.....	51
3.7 Tratamento e Análise dos dados	52

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	56
4.1 Dados sociográficos dos dirigentes de gestao de pessoas	56
4.2 O exercício da gestão de pessoas por competências nos Institutos pesquisados.....	57
<i>4.2.1 Dimensão - exercício da gestão por competências nas Instituições</i>	<i>58</i>
<i>4.2.2 Dimensão – fatores facilitadores e dificultadores no exercício da GPC.....</i>	<i>60</i>
<i>4.2.3 Dimensão – guia/estratégias capazes de favorecer o exercício da GPC.....</i>	<i>63</i>
5 CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICES	83

1 INTRODUÇÃO

Para a Sociedade Brasileira de Administração Pública (2017) a Administração Pública Federal brasileira, ao longo dos últimos anos, vem sendo provocada a realizar mudanças em prol da eficiência e da desburocratização, buscando, dentre outros aspectos, humanizar e melhorar o acesso da sociedade aos serviços públicos. Reconhecendo ainda a necessidade de transformação da gestão no setor público brasileiro, que vem angariando esforços no sentido de promover reformas que se destinam ao aperfeiçoamento de sua gestão para proporcionar à sociedade brasileira maior eficiência no cumprimento de suas obrigações; reformas que exigem o desenvolvimento de novos modelos de gestão e a criação de novos instrumentos de regulação.

Segundo entendimento da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento (SRH/MPOG, 2009), a incorporação da gestão por competências, uma das reformas adotadas, é cabível na medida em que tal modelo permite a implantação de políticas de democratização e valorização das relações de trabalho no Serviço Público Federal brasileiro.

Dessa forma, o Governo Federal brasileiro, visando ao melhor desenvolvimento de seu quadro de pessoal, estabeleceu no ano de 2006, mediante o Decreto nº 5.707/06, nova política e novas diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, regulamentando ainda dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; este dispositivo legal estabeleceu que caberia à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competências, sendo destinado ao conjunto dos diversos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e, por conseguinte, às Instituições Federais de Ensino (IFES).

Considerando que o universo deste estudo relaciona-se com a gestão de pessoas no âmbito das Instituições Federais de Ensino Tecnológico do Nordeste brasileiro, é importante destacar a definição de gestão por competências descrita no artigo 2º do Decreto nº 5.707/2006, “Para os fins deste Decreto, entende-se por: II - gestão por competência: 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”.

A implantação da gestão por competências, portanto, ensejava a aplicação de novas políticas institucionais, como a de pessoal, ficando evidente a necessária reformulação

das carreiras que compõem o quadro básico de servidores das IFES, com destaque para as carreiras de pessoal docente e de servidores técnico-administrativos.

Ocorre que, mediante a Lei nº 11.091/05¹, o Governo Federal reestruturou a Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, ou seja, antes da vigência do Decreto nº 5.707/2006, portanto não sendo albergados os ditames da gestão por competências nas regras relacionadas com o ingresso, progressão, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional dos servidores.

O sistema federal de ensino brasileiro, com supervisão do Ministério da Educação – MEC, possui uma rede de órgãos espalhadas pelo Brasil, contando com Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), tais como: universidades federais, faculdades, faculdades integradas, escolas superiores e centros federais de educação tecnológica e as instituições de educação profissional, científica e tecnológica, conforme a Lei nº 11.892/08, sendo: os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia -IFET(s), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) e as escolas técnicas vinculadas às universidades federais. Tais instituições são responsáveis por cerca de 90% da produção científica brasileira e pela formação de profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento.

Quanto ao status do processo de implantação da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino, Mello e Silva (2013) destacam que o processo ainda encontra muitos desafios e complexidades, situação assemelhada ao encontrado no estudo de Pires et al. (2005), quando foi relatado que, até o ano de 2005, a implantação da gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino também refletia a realidade existente em outros órgãos da Administração Pública brasileira, ou seja, tratava-se de iniciativa incipiente e que ainda encontraria muitos desafios para sua consolidação.

Mello e Silva (2013) destacam ainda que mesmo decorridos quatro anos da publicação do Decreto 5.707/06, o relatório da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010) apontou que eram poucos os órgãos que até aquele ano haviam implantado a gestão de pessoas por competências, destacando, ainda, que tal implantação enfrentava dificuldades substanciadas na estrutura legal e cultural do serviço público brasileiro.

¹Dispõe 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.

Oliveira (2011), ao concluir seu estudo sobre a realidade das IFES brasileiras em relação à difusão do sistema de gestão por competências e sua preparação cultural para sua difusão, apresentou como tema para futuras pesquisas a necessidade de levantar os aspectos relacionados aos fatores limitantes para a tal difusão.

Oliveira e Silva (2011) citam que, embora diversas instituições tenham implantado a gestão por competências, ocorreram dificuldades em compatibilizar a legalidade com a realidade quando da introdução dos mecanismos legais no contexto da prática administrativa.

Giudice (2012), ao estudar os desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira, apresentou conclusão assemelhada ao estudo de Pires et al. (2005), mesmo após transcorridos sete anos daquele estudo, nos seguintes termos:

A gestão por competências é um tema que vem sendo discutido de forma intensa nos dias atuais, entretanto, no serviço público ela ainda aparece de modo incipiente em virtude de aspectos distintos daqueles apresentados na iniciativa privada como, por exemplo, a cultura do funcionalismo público o (que em decorrência de avaliações passadas desconfiguradas, muitas vezes, dificultam a introdução e aceitação de um novo modelo de gestão) e a proteção gerada pela estabilidade que, de certa forma, garante a continuidade no cargo para aqueles servidores que apresentam um desempenho insatisfatório (GIUDICE, 2012, p.199).

Fonseca e Menezes (2016), ao pesquisar o processo de implantação da gestão estratégica por competências nas Agências Federais de Regulação, objetivando a identificação dos principais fatores de interferência no processo, encontraram resultados que possivelmente ratificam os achados das pesquisas anteriormente citadas, tendo concluído:

A gestão por competências tem se desenvolvido muito recentemente no setor público brasileiro em função dos resultados positivos observados em outros países e que, supostamente, atestam seu potencial de replicação no cenário nacional. A gestão por competências encontra-se em um estágio pré-institucional, com poucos casos de sucesso, alta influência do arranjo político organizacional e coexistência, com certa incompatibilidade, de dispositivos burocráticos e gerenciais. (DA FONSECA; MENEZES, 2016, p. 117-118)

Diante dos fundamentos legais referentes à obrigatoriedade da implantação da gestão por competências no Serviço Público Federal brasileiro e, por conseguinte, nos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia do Nordeste brasileiro e considerando ainda que a implantação deste modelo gerencial nessas instituições, segundo Mello e Silva (2013), vem encontrando inúmeros desafios, é que se observou uma oportunidade para a

realização de um estudo que pudesse contribuir para o conhecimento deste processo organizacional.

Assim, o estudo busca, a partir da visão e da experiência dos dirigentes superiores de gestão de pessoas das Instituições pesquisadas, encontrar resposta para o seguinte problema de pesquisa: como está ocorrendo o exercício da gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino Tecnológico do Nordeste brasileiro?

1.1 Relevância/Justificativa

A essência de qualquer organização são as pessoas. Neste sentido, a gestão de pessoas no setor público é a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento da força de trabalho humana, observados os valores culturais, a natureza social, a política, os ditames legais e o sistema econômico que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas (BERGUE, 2014).

Segundo Neto e Gomes (2002), a sociedade mundial passava por um acelerado processo de transformações culturais, tecnológicas, econômicas, organizacionais e sociais que exigiam das organizações um rápido processo de adaptabilidade, principalmente na área da Administração, visando ao desenvolvimento de políticas e ferramentas que assegurassem sua sobrevivência, algumas referentes à relação da organização com seus recursos humanos, integrando o comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais.

A globalização do comércio mundial como um processo irreversível para as relações entre os povos veio acompanhada de importantes mudanças nas relações de trabalho, impactando paritariamente em organizações privadas e públicas, exigindo destas, segundo Borba (2012), o investimento em modelos gerenciais pautados na eficiência e na competitividade, dotados de maior capacidade para assegurar o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações.

Como resposta a esse desafio nasceu o modelo de gestão por competências, que se caracteriza como um relevante sistema, capaz de proporcionar nas organizações a adequação entre “a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas” (ZARIFIAN, 2001, p. 11).

Para Capuano (2015, p. 374), entretanto, a introdução da gestão por competências no ambiente das organizações do setor público apresenta problemas diversos daqueles enfrentados nas organizações privadas, exigindo reflexões mais qualificadas para a compreensão de suas implicações.

Quanto à implantação da gestão por competências no âmbito público brasileiro, é possível destacar a ocorrência de estudos nacionais desde o ano de 2004.

Estudo anterior ao ano de 2004, realizados por Munck e Munck (2008), descreve as repercussões da implantação do modelo de gestão de competências em uma empresa pública de telecomunicações, conforme o modelo proposto por Dutra (2004); entretanto, o processo contou com diversos problemas, fazendo com que os autores ao final da pesquisa levantassem questionamento acerca da possibilidade da aplicação do modelo de gestão por competências em empresas públicas.

Oliveira (2011) relata que, ao explorar bibliografia acerca do tema da gestão por competências, percebeu ser ele muito explorado no campo da educação, da psicologia e da administração, esta com ênfase em instituições privadas, contudo, pouco foi explorada no contexto da administração pública e, sobretudo, nas Instituições Federais de Ensino.

Relata ainda Oliveira (2011) que até o ano de 2011 as pesquisas científicas nacionais sobre gestão por competências em organizações públicas brasileiras eram quase inexistentes, sendo possível identificar menos de uma dezena de investigações publicadas, entre artigos e dissertações e nenhuma tese de doutorado até o ano de 2011.

Santos et al. (2011), ao realizar pesquisa bibliométrica com o objetivo de selecionar artigos sobre o tema competências em 25 periódicos nacionais publicados entre janeiro de 2005 a dezembro de 2010, constataram que apenas 59 estudos abordavam o tema competências, mas destes apenas 15% (quinze por cento) tratavam de sua aplicação na esfera pública.

Oliveira, Silva e Cavalcante apontam que a implantação em várias instituições públicas federais da gestão por competências, mesmo sendo uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) instituída pelo governo federal em 2006, vem encontrando, segundo seus gestores, várias dificuldades de compatibilização entre a legalidade e a realidade de suas organizações, tendo, inclusive, concluído pela propositura de novas pesquisas direcionadas: “Como está a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências nas demais IFES?” (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE, 2011, p. 16).

Mello e Silva (2013), em complemento aos achados de Oliveira (2011), consideram que a adoção do modelo de gestão por competências na esfera pública brasileira é recente e complexa, gerando nas organizações forte incerteza quanto à viabilidade da sua aplicação; ademais, resgatam um verdadeiro elenco de dificuldades e possibilidades apresentadas por gestores de recursos humanos acerca dessa prática.

Na pesquisa de Sena (2013), intitulada: a Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira: uma análise da experiência na Justiça Eleitoral, concluiu-se que havia escassez de estudos sobre o tema e sobre as nuances de funcionamento da gestão por competências nas organizações públicas.

Astoni (2013) aponta para a escassez de estudos acerca da gestão por competências nas organizações públicas brasileiras, enquanto Moura (2014) sublinha que ao investigar o processo de implantação da gestão por competências em órgãos públicos, encontrou adesão muito baixa ao modelo e que em muitos casos a implantação encontrava-se em nível de planejamento.

Aguiar (2015, p.32), analisando a gestão por competências no setor público brasileiro, concluiu que “para se obter sucesso na implantação do modelo de gestão por competências, é necessário o envolvimento e adesão do coletivo da instituição e da alta direção”.

Diante dos achados constantes em pesquisas nacionais anteriores e da obrigatoriedade legal prevista no Decreto nº 5.707/2006 de aplicação da gestão por competências nas organizações públicas brasileiras, espera-se que esta pesquisa possa contribuir com novos conhecimentos acerca do estado do exercício da gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino Tecnológico no Nordeste brasileiro, possibilitando ainda uma análise crítica acerca da situação de cada Instituição.

O estudo tem importância prática, posto que além de apresentar o status do exercício da GPC nas Instituições estudadas, também se destina a indicação de diretrizes que possam dar subsídios para a construção de um diagnóstico/guia do objeto de estudo a partir da visão dos dirigentes superiores de pessoas das instituições pesquisadas, constituindo-se, portanto, em instrumento de auxílio capaz de apontar estratégias destinadas ao favorecimento ou aprimoramento do exercício da gestão de pessoas por competências em toda a rede federal de ensino tecnológico do Brasil.

A indicação das diretrizes acima mencionadas também possibilitará aos gestores pesquisados, a partir de suas experiências, conhecer os desafios enfrentados e a realidade do processo de exercício da gestão por competências nas suas instituições.

Verifica-se ainda a relevância prática do estudo, notadamente pelo universo/unidade da pesquisa, ou seja, as Instituições Federais de Ensino Tecnológico do Nordeste brasileiro, órgãos permeados por fatores culturais que guardam fortes semelhanças entre si; destacando ainda que, em vista da natureza jurídica comum, é possível inferir a existência de semelhanças organizacionais entre as instituições federais de ensino nordestinas

e as demais instituições federais de ensino tecnológico distribuídas em todo o território nacional.

Neste sentido, Oliveira (2011), ao pesquisar a difusão do sistema de gestão por competências em algumas das Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste Brasileiro, apontou como proposta de estudos futuros o levantamento da realidade das demais IFES brasileiras em relação à difusão desse sistema.

A partir dessa indicação optou-se pelo levantamento da situação do exercício da gestão por competências nas IFET(s) do Nordeste brasileiro, reforçada pelos seguintes fundamentos: proximidade geográfica e forte semelhança cultural entre os povos nordestinos; os dados levantados evidenciarão a situação do objeto de estudo (exercício da gestão por competências) nos IFETs de toda uma região do Brasil, sendo possível, por meio de estudos futuros, compará-las às Instituições Federais de Ensino Tecnológico de outras regiões do Brasil, ou mesmo com Instituições Públicas Federais de outra natureza.

Constata-se, a partir do estudo científico de Oliveira, Silva e Cavalcante (2011), que possivelmente exista desencontro entre a obrigatoriedade da implantação do sistema de gestão por competências disposto na legislação federal, notadamente no que determina o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a política e as diretrizes de desenvolvimento para pessoal do serviço público federal e a realidade presenciada nos IFET(s).

Verifica-se, ainda nesta mesma pesquisa, quanto à relevância teórica, carência de estudos cujo enfoque seja a difusão da gestão de pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Tecnológico.

Ademais, será relevante apontar práticas e estratégias que possam mitigar fatores dificultadores e potencializar fatores facilitadores para o exercício da gestão por competências no complexo ambiente das Instituições Federais de Ensino Tecnológico do Nordeste brasileiro, a partir da percepção e da experiência dos dirigentes superiores da área de recursos humanos.

Assim, pautado na problemática exposta, em sugestões de estudos futuros indicadas por outras investigações exploratórias relacionadas à matéria e, por fim, no referencial teórico e legal brasileiro acerca da gestão por competências, percebe-se a relevância deste estudo, perseguindo e visando obter o melhor conhecimento por meio de seus objetivos e pressupostos, a seguir expostos nos item 1.2 e 1.3.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a realidade atual do exercício da gestão de pessoas por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro, para favorecer o conhecimento de novos procedimentos e estratégias de gestão.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Averiguar o estado da arte do exercício da gestão de pessoas por competências nos IFETs do Nordeste brasileiro;
2. Identificar os fatores facilitadores (FF) e dificultadores (FD) para o exercício da gestão de pessoas por competências em IFET(s) do Nordeste brasileiro;
3. Propor diretrizes a partir da visão e experiência dos dirigentes superiores de pessoas dos IFET(s) do Nordeste brasileiro, que possam auxiliar na construção de estratégias destinadas ao bom exercício da gestão de pessoas por competências nessas instituições.

1.3 Pressupostos

O primeiro pressuposto (P1) busca evidências correlacionadas ao estudo de Pantoja et. al. (2012) acerca dos resultados da implantação da gestão por competência nos Institutos Federais de Educação até o ano de 2011. Apontam os autores que, passados mais de cinco anos da edição do Decreto nº 5.707/2006, na visão ou percepção dos gestores de pessoas das instituições estudadas, o exercício deste processo se apresentava em estado incipiente.

Giudice (2012) também apontou para o estado incipiente da aplicação da gestão por competências na administração pública federal brasileira.

Oliveira (2012), nas conclusões de sua dissertação de mestrado, apresenta recomendações acerca de futuras pesquisas quanto à gestão por competências em Instituições Federais de Ensino, destacando: o estudo das dificuldades de implantação do sistema de gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC e a implantação do novo programa de avaliação de desempenho, pautado na obrigatoriedade do art. 24, parágrafos 1º e 3º da Lei nº 11.091/2005.

Bianco e Marques (2013, p.14) descrevem sugestões para estudos futuros sobre o tema, apontando:

Existe muito a avançar após essa exploração inicial do tema a partir da instituição, e outras perguntas se colocam e demandam estudos. Esse “modelo” é válido dentro da cultura da instituição? É possível partir da ótica das competências para investir no desenvolvimento dos servidores e ao mesmo tempo melhorar o serviço prestado à população? Os processos oriundos da noção de competências podem permitir um aprendizado coletivo, um desenvolvimento de equipes? A Universidade e outras instituições como esta, tem autonomia para permitir que os servidores coloquem seus valores no processo e se posicionem de forma crítica na construção de uma gestão por competência? Os órgãos de gestão de pessoas da forma como estão atualmente configurados têm condições de provocar uma discussão ampliada sobre o processo entre os trabalhadores dessa ou outras instituições como essa? É possível estabelecer metas que propiciem o desenvolvimento integrado da instituição e dos trabalhadores? Aspectos que desafiam a gestão universitária local e pública de um modo geral.

A pesquisa de Astoni (2013) discorre sobre a escassez de estudos acerca do tema e sobre as nuances de funcionamento da gestão por competências nas organizações públicas, sugerindo a realização de pesquisas destinadas ao estabelecimento de comparativos sobre os processos de implantação dos modelos de gestão por competências aplicados nos três poderes da União.

Moura (2014), ao tratar em sua pesquisa acerca do processo de implantação da gestão por competências em órgãos públicos, aponta para uma adesão muito baixa ao modelo, constatando a adoção parcial de práticas e/ou adoção de fachada, e que a implantação do modelo encontra-se em nível de intenção (planejamento).

Corroborando com o estudo de Moura (2014), Fonseca e Menezes (2016, p. 117-118) concluem, ao estudar os processos de implantação da gestão por competências nas Agências Reguladoras Federais Brasileiras, que a gestão por competências encontra-se em um estágio pré-institucional, com poucos casos de sucesso, alta influência do arranjo político organizacional e coexistência, com certa incompatibilidade, de dispositivos burocráticos e gerenciais.

Assim, pautado nos indicativos levantados e nas sugestões desses estudos, pressupõe-se que:

P1. Por conta dos desafios encontrados, há similaridade no estado incipiente ou embrionário do exercício da gestão de pessoas por competências nos IFETs pesquisados.

O segundo pressuposto (P2) é o de que será possível identificar e mapear evidências quanto à existência de elementos dificultadores e facilitadores, na visão dos gestores de pessoas dos Institutos Federais de Educação Tecnológica do Nordeste brasileiro,

para a implantação dos processos de gestão de pessoas por competências. O segundo pressuposto correlaciona-se com o estudo de Coelho (2004) que, ao relatar os processos de mudança organizacional nas organizações públicas brasileiras, apresenta, de forma especial, as maiores resistências à implantação de modelos e ferramentas de gestão contemporânea, tendo em vista a elevada burocracia, o atendimento insatisfatório e o forte desinteresse dos funcionários.

Ademais, o estudo de Oliveira e Silva (2011) aponta que a implantação de gestão por competências no serviço público brasileiro vem encontrando dificuldades, notadamente, quanto à compatibilização da obrigatoriedade legal de sua aplicação com a realidade das práticas de gestão, apontando ainda outros desafios, como: necessidade de revitalização da cultura institucional e a modernização dos modelos de gestão de pessoas.

Fundamentado em tais estudos, pode-se pressupor que:

P2. É possível identificar os elementos dificultadores (FD) e facilitadores (FF) para o exercício da gestão de pessoas por competências nos IFETs do Nordeste brasileiro, que norteiem a solução dos problemas de gestão por competência nessas instituições.

O terceiro pressuposto (P3) busca, a partir dos fatores facilitadores e dificultadores encontrados na prática do exercício da gestão por competências, apontar diretrizes que possam dar subsídios, apontar rumos e ou estratégias para a construção de um diagnóstico/guia que favoreça o exercício a GPC nas organizações estudadas.

Neste sentido, o estudo de Martins *et al.* (2009) apresenta em suas conclusões um roteiro de alguns encaminhamentos necessários à implantação e, portanto, para o exercício da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, complementando esse raciocínio sobre a importância do papel dos gestores na implantação desse tipo de gestão.

O estudo de Oliveira (2012) sugere as seguintes ações a serem realizadas nas Instituições Federais de Ensino: no que se refere aos gestores, por se tratar de uma diretriz obrigatória em lei, é necessário que as instituições se mobilizem prioritariamente para seu cumprimento, fazendo com que essa diretriz seja inserida na pauta de cada Conselho Universitário e transformada em resolução e/ou decisão, e que sejam realizados cursos de gestão por competências obrigatórios para os gestores, para que possam orientar esse sistema dentro de suas unidades.

Oliveira (2012) ainda aponta que esse procedimento possibilita a definição de algumas recomendações a serem postas em prática, com o objetivo de acelerar o processo de implementação da política de gestão de pessoas e da avaliação de desempenho profissional

dos técnicos administrativos em educação, legalmente definidas para os órgãos das administração federal direta, autárquica e fundacional.

Chagas (2013) destaca que foi percebida a inexistência de uma receita ou passos a seguir que deem conta do sucesso na implantação da Gestão por Competências, pois, em cada organização, fatores como política, cultura e clima organizacional são diferentes e merecem atenção especial antes de qualquer transformação que vá de encontro aos mesmos; aponta, ainda, sobre o necessário engajamento dos gestores e de todas as unidades que compõem a organização, pois somente com o devido engajamento é possível o entendimento de que a gestão por competências se relaciona com a estratégia organizacional, promovendo melhorias de processos e pessoas.

A partir dessas constatações, pressupõe-se que:

P3. A identificação dos Fatores dificultadores (FD) e facilitadores (FF) é capaz de apontar diretrizes que possam dar subsídios, apontar rumos e ou estratégias para a construção de um diagnóstico/guia que favoreça o exercício a GPC nas organizações estudadas.

São esses, portanto, os três pressupostos da pesquisa que, ao final, pretende-se constatar.

1.4 Desenho da pesquisa

O desenho da pesquisa, a seguir exposto, foi construído a partir da relação existente entre o referencial teórico da Gestão de Pessoas por Competências (GPC) com a Legislação Federal Brasileira, positivada no Decreto Federal nº 5.707/2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal e consignou o estabelecimento da gestão por competências no âmbito do Serviço Público Federal brasileiro e, por conseguinte, para as Instituições Federais de Ensino Superior e Tecnológico.

Buscar-se-á obter o estado nos IFETs do Nordeste brasileiro dos processos relacionados ao exercício da gestão de pessoas por competência (GPC) determinada no Decreto Federal nº 5.707/2006, a partir da identificação de fatores dificultadores (FD) ou facilitadores (FF) para a realização de tais processos, além da construção de um diagnóstico/guia destinado ao favorecimento do exercício mais eficaz deste modelo de gestão de pessoal.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O referencial teórico a seguir exposto destina-se a fundamentar e delimitar o tema de estudo desta pesquisa, que está centrada no levantamento do estado do exercício da gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino Tecnológico do Nordeste brasileiro.

Esta seção está estruturada em quatro subseções: a primeira dedicada aos conceitos básicos da gestão por competências; a segunda apresenta modelos teóricos para a implantação da gestão por competências; a terceira conta com o relato dos achados de estudos científicos anteriores sobre a implantação e o exercício da gestão de pessoas por competências no serviço público internacional; a quarta subseção está devotada à apresentação da gestão de pessoas por competências no serviço público brasileiro; e, por fim, a quinta subseção trata da gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino Tecnológico.

2.1 Aspectos conceituais

Ao explicar o sentido da palavra competência, Dadoy (2004, p.108) descreveu que o termo: “vem do latim *competentia*, derivada de *competere*”, diz que é “chegar ao mesmo ponto”, oriunda de *petere*, “dirigir-se para”. Refere-se a “o que convém”; no francês antigo significava “apropriado”.

Quanto à definição da gestão por competências no universo dos estudos organizacionais, é possível identificar inúmeras, formuladas por autores nacionais e internacionais, das quais se apresenta sem exaurir o tema, as propostas por Gramigna e Fleury e Fleury.

Para Fleury e Fleury (2004, p.30), gestão por competências “é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Gramigna (2007, p.43), a gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas que pode ser definido como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

Para Fernandes e Gasalla (2009), este modelo traz vantagens para a organização e seus colaboradores, apontando como vantagens para as organizações, entre outras: transparência, otimização de recursos para capacitação de pessoal, retenção e potencialização

de talentos; já para os colaboradores, destacam: critérios de acessão profissional definidos, remuneração compatível com o mercado de trabalho, suas atribuições e responsabilidades, além de estimular o autodesenvolvimento.

Oliveira (2011) destaca que a gestão por competências tomou destaque nas pesquisas científicas a partir da década de 1970, quando acadêmicos americanos iniciaram seus estudos sendo acompanhados pelas comunidades acadêmicas inglesa e francesa nas décadas seguintes, estes em contraponto aos americanos, que colocaram o foco nas competências coletivas, enquanto franceses e ingleses nas competências individuais.

Holanda e Souza (2011), ao discorrerem sobre as correntes teóricas mais importantes para a construção do referencial teórico da gestão por competências, relatam a existência destas duas grandes correntes teóricas; a primeira representada por autores americanos, tais como Boyatzis e McClland, concebendo esta corrente a competência como um estoque de qualificações de conhecimento, habilidades e atitudes que credenciam uma pessoa a exercer determinado trabalho.

A segunda corrente teórica foi inicialmente representada por autores franceses, com destaque para Le Boterf e Zarifian, concebendo esta corrente que a competência não é associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas no que a pessoa é capaz de produzir ou realizar em determinado trabalho, em um dado contexto.

Mascarenhas (2008, p. 181) destacou que “o conceito de competências vem sendo definido de diversas formas”, sejam pautadas em fundamentos da corrente teórica americana, francesa ou ainda conforme corrente integradora dessas duas grandes correntes teóricas.

Por sua vez, Phahalad e Hamel (1990), em contexto mais amplo, descreveram o conceito de competências no nível organizacional, concebendo-o como sendo uma capacidade da organização que a torna eficaz e, portanto, permitindo de forma mais efetiva a obtenção dos objetivos estratégicos planejados, além de lhe conferir outras importantes vantagens competitivas diante do universo de suas concorrentes.

Os teóricos nacionais Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury, descreveram a gestão por competências nos seguintes termos (2001, p.183): “a competência está associada a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)”; em complemento, formularam uma ilustração, apresentada na figura 2, destinada à descrição da correlação existente entre a competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Figura 2: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

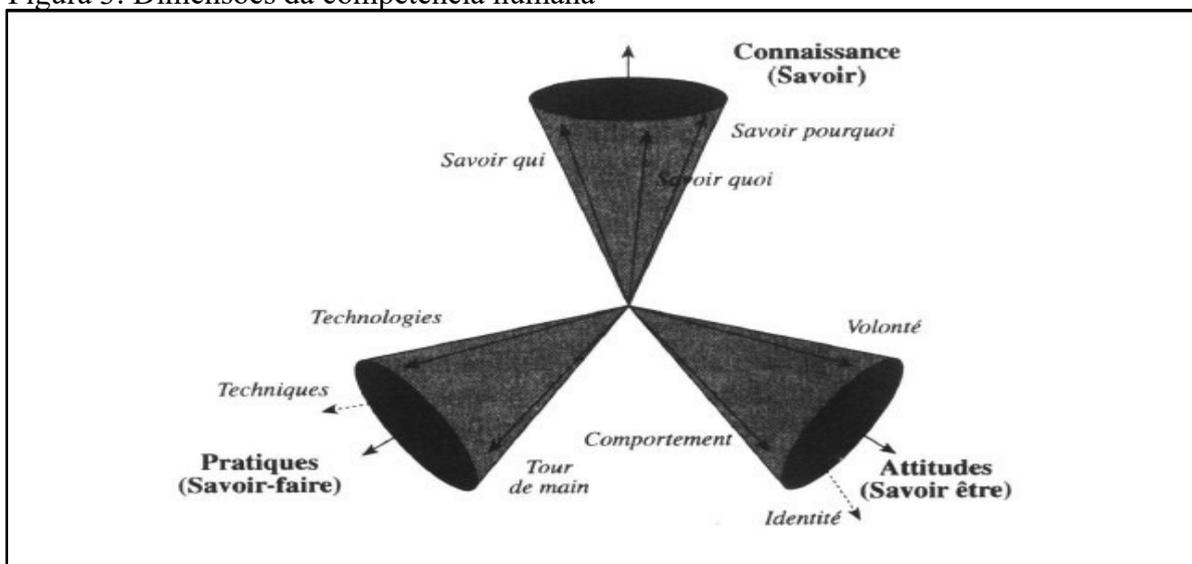


Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

Discorrendo sobre os vários conceitos de competência, Durand (2006) adotou uma visão genérica ou mais larga para o conceito, fazendo a conciliação entre os diversos termos utilizados na literatura.

Para Durand (2006), as competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional, melhor entendidas por meio da seguinte figura explicativa:

Figura 3: Dimensões da competência humana



Fonte: Durand (2001, p.281)

A figura descreve os conteúdos de cada uma das dimensões da competência para o bom desempenho profissional; dimensão conhecer (connaissance): saber porque, o que e quem deve fazer; dimensão saber ser (savoir-être): comportamento, identidade, atitude e

vontade para fazer; e por fim, a dimensão saber fazer (*savoir-faire*): saber usar tecnologias, técnicas e ter habilidade para fazer.

Carbone et al (2009) buscam conceituar competências a partir de uma visão integradora entre os conceitos elaborados pelas correntes teóricas americana e francesa, descrevendo que, a partir das proposições dos principais autores dessas correntes, foi possível definir competências em uma perspectiva integradora, na qual a competência é entendida tanto como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividades como também o desempenho expresso por uma pessoa em dado contexto, em termos de comportamento, conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho; por fim, concebe-se a competência humana como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto organizacional, capaz de agregar valor à pessoa e à organização.

Neste sentido de integração das correntes teóricas americana e europeias, Fleury e Fleury (2004) apontam que as competências individuais e organizacionais devem estar em harmonia, visto que as políticas de pessoal são elaboradas no contexto dessa integração.

Neste mesmo sentido, Dutra (2014) aponta que a gestão por competência, tendo em vista sua ampla natureza, é capaz de possibilitar a interação das práticas de recursos humanos entre si e com as estratégias organizacionais. A gestão por competências tornou-se pauta mais evidente e corriqueira de estudos e pesquisas acadêmicos e/ou empresariais no Brasil a partir da década de 1990, embora seja possível apontar que a gestão por competências venha sendo tema de estudos internacionais desde a década de 1970.

Neto e Gomes (2002) apontam que a sociedade brasileira, no ano de 2002, passava por um importante e rápido processo de transformações culturais, tecnológicas, econômicas, organizacionais e sociais, exigindo das diversas organizações a adoção de processos destinados à constante ação de adaptabilidade, principalmente na área da Administração, e que este processo de adaptabilidade refletia igualmente sobre as organizações privadas e públicas, embora nestas, segundo Mello e Silva (2013), o processo tivesse um ritmo mais lento.

Neste contexto de rápidas e constantes mudanças, nas quais as organizações estavam inseridas, que demandavam forte capacidade de adaptabilidade ao ambiente mercantil é que, segundo Holanda e Souza (2011), surgiu a necessidade nas organizações brasileiras, privadas ou públicas, da implantação de um novo modelo de gestão, capaz de assegurar uma maior competitividade: a Gestão por Competências, um modelo de gestão que, nas palavras

de Zarifian, (2001, p.11) proporciona às organizações estabelecer relações entre “a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas”.

Rocha (2010, p.86) sublinha que o “termo modelo provém etimologicamente do latim *modulus*, diminutivo de *modus*, que significa modo, molde, dimensão e medida”.

Para Nick e Rodrigues (1977, p. 22), entretanto, a “denominação modelo é utilizada, atualmente, em seis acepções principais: como sinônimo de teoria, como sistema científico não teórico, como tipo particular de formulação teórica, como interpretação de sistema formal, como sistema isomórfico, como objeto da ciência”.

Rocha (2010) relata que, modelos de gestão por competências foram desenvolvidos por diversos autores, citando na sua pesquisa os modelos de McClelland, Durand, Gramigna, Dutra, Fleury e Fleury e citando ainda que “sabe-se que não são os únicos existentes no campo acadêmico ou organizacional”, entretanto são “os mais citados nos ambientes acadêmicos por serem os mais comuns de se encontrar nas organizações” (ROCHA, 2010, p.87).

Ao descrever esses modelos, Rocha (2010, p. 90) diz que, “para McClelland os modelos de competência podem ser compreendidos como ferramentas de decisão que descrevem capacitações fundamentais inerentes (inatos ou adquiridos) ao indivíduo para o desenvolvimento de determinados trabalhos”.

Quanto ao modelo de Durand, Rocha (2010, p. 90) sublinha que:

“Durand chama a atenção para os elementos conhecimentos, habilidades, valores, tecnologias e sistemas físicos e gerenciais ao comentar que crenças e valores compartilhados e outras relações sociais existentes no âmbito do grupo influenciam de forma significativa na conduta e o desempenho de seus membros”.

Acerca dos modelos de Gramigna, Dutra e Fleury e Fleury, Rocha afirma que:

Para Gramigna, as competências de uma organização são definidas a partir de um grupo de competências: *Diferenciais*: consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. *Essenciais*: são as identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes. *Básicas*: necessárias para manter a organização funcionando, (ROCHA, 2010, p.90).

Dutra incorpora como pressupostos conceituais mencionados na discussão sobre competência individual: (1) A competência individual como estoque e entrega; (2) A relação proporcional entre complexidade e competências do indivíduo; (3) A relação entre complexidade da entrega e agregação de valor ao negócio. (ROCHA, 2010, p.93)

Fleury e Tereza Fleury propõem um modelo de competência como fonte de valor e reconhecem no resultado um aspecto formador da competência, tanto para o indivíduo quanto para a organização. No entanto, os autores não contemplam a necessidade de um plano para o desenvolvimento. Na concepção de que a competência esta associada aos verbos como saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber engajar-se, ter visão estratégica e assumir responsabilidades, Fleury e Fleury (2001) defendem que as competências agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (ROCHA, 2010, p.95).

Bonniol e Vial (2001, p.12), quanto à diferenciação entre modelo e teoria, esclarecem que “o primeiro é uma modelagem do pensamento, enquanto o segundo representa um corpo explicativo”.

Fonseca e Meneses (2016, p.119) relatam que “a literatura referente à gestão por competências, por muito tempo apresentou teorias e modelos desvinculados do contexto de aplicação, tendo um caráter universalista e genérico”.

O conhecimento dos aspectos conceituais e doutrinários da gestão por competências trouxeram embasamento para a construção do problema de estudo de seus objetivos.

2.2 Modelos de gestão por competências e estratégias de implantação

Para Holanda e Souza (2011), um dos desafios para as organizações públicas federais brasileiras em relação à implantação do modelo de Gestão por Competências está na escolha do modelo e da estratégia que melhor se aplica às suas necessidades de acordo com as suas especificidades; neste contexto, pesquisadores nacionais elaboraram diversas “estratégias” destinadas a orientar e efetivar o processo de implantação da gestão por competências no Brasil.

Para Leme (2011), a gestão por competências pode ser implantada por meio de uma estratégia composta de quatro etapas, a seguir: sensibilização, mapeamento de competências (definir as competências organizacionais e de cada cargo, identificar as competências dos colaboradores e realizar a análise de lacunas), desenvolvimento (capacitação) dos colaboradores e acompanhamento da sua evolução.

Leme (2011) ainda aponta que a implantação da GPC na organização deve ser uma idéia partilhada por todo o corpo funcional e sobremaneira pela direção, os gestores, que segundo Albuquerque (2006), representa uma importante figura dentro do processo gerencial.

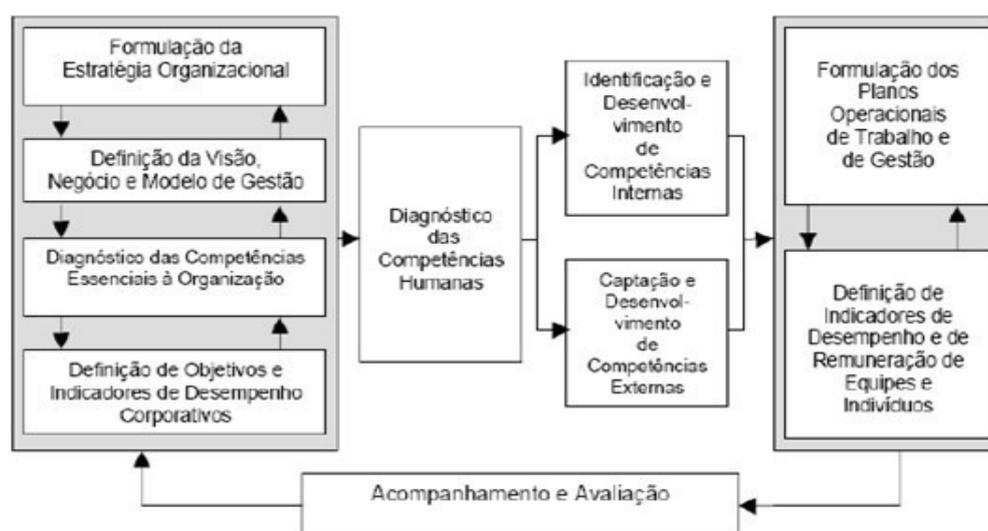
Segundo Dutra (2004), a estratégia de implantação do modelo de competências é composta de quatro fases: levantamento das necessidades (primeira), construção de modelo e

desenvolvimento (segunda), definição do plano de ação e plano piloto (terceira) e, por fim, a quarta fase, destinada à definição dos resultados em longo prazo.

De acordo com Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências é um processo contínuo, sendo a primeira etapa a formulação da estratégia organizacional, a segunda a identificação das competências e, por fim, a elaboração dos indicadores de desempenho corporativo e das metas.

Guimarães *et al.* (1999) criaram um modelo de gestão que propõe um vínculo entre o planejamento do sistema de gestão por competências e a estratégia organizacional, figura nº 4, pois, a partir da definição da estratégia e da visão organizacional, inicia-se um processo cíclico de definição de competências essenciais e indicadores de desempenho.

Figura 4 - Modelo de desenvolvimento de competências



Fonte: Guimarães et al. (1999, p. 35)

Para Gramigna (2007), a gestão por competências deve ser instalada por meio de cinco blocos, etapas de atividades, que devem ser aplicados de forma sucessiva e passo a passo.

O primeiro bloco destina-se à sensibilização, apontando Gramigna (2007) que este fator é fundamental para o sucesso do processo, posto que se destine à obtenção do envolvimento e adesão das pessoas que compõem a administração e os colaboradores; esta etapa pode ocorrer por meio de várias atividades: reuniões e discussões sobre o modelo, realização de fóruns, seminários, palestras e a utilização dos diversos meios de comunicação interna da organização.

O segundo bloco, definição de perfis, consiste em definir as competências essenciais e básicas para cada função (cargo) na organização e estabelecer o perfil desejado do colaborador. O terceiro destina-se a avaliação de potenciais e a formação do banco de talentos. Por meio de entrevistas e diagnósticos, levantam-se capacidades e lacunas de desempenho dos colaboradores.

O quarto bloco comporta a montagem do plano individual de capacitação por competências e as ações de desenvolvimento dos colaboradores.

Por fim, o quinto e último bloco, destinado a avaliação e mensuração das performances individuais e dos resultados alcançados, possibilitando a obtenção de informações destinadas ao processo de retroalimentação do processo de implantação da gestão por competências.

Os modelos e as estratégias de implantação da gestão de pessoas por competências propostos por doutrinadores também podem indicar rumos e ou estratégias que possam colaborar para a construção de um guia/diagnóstico destinado a implantação da GPC nas Instituições Federais de Ensino.

Ademais, a implantação da GPC vem encontrando dificuldades no universo das Instituições públicas nacionais e internacionais, como será visto nos próximos itens.

2.3 Gestão por competências em outros países

Oliveira (2011) sublinha que a implantação da gestão de recursos humanos por competências já se configurava como uma tendência latente em diversos países, citando o êxito da implantação na Bélgica e na Holanda, descrito por Hondegheem e Vandermeulen, e os casos de insucesso da Malásia, descrito por Sinddiquee (2010) e da República de Trinidad e Tobago, analisado por Bissessar no ano de 2010.

Capuano (2015) sublinha acerca dos processos de implantação da Gestão por Competências no serviço público dos Estados Unidos da América – (EUA), Reino Unido e Suécia. Nos EUA, o processo foi iniciado no ano de 1990. O Reino Unido e a Suécia iniciaram a aplicação dos referenciais de competência ainda durante a década de 1980.

Getha (2010) descreve que o processo de implantação da gestão por competências nos EUA, iniciado no ano 1990, contou nos seus primórdios com inúmeras dificuldades, destacando: insuficiência de recursos financeiros, insuficiência de ações educativas sobre a gestão por competências e a diminuição do interesse no modelo, esta ocorrida em vista do aumento do interesse na gestão por resultados.

Capuano (2015) descreve algumas características do processo de implantação da gestão por competências na Bélgica, iniciado no ano de 1993, por meio de uma ampla reforma do ordenamento institucional de pessoal, que culminou com a elaboração de novo regulamento geral de gestão de pessoas, algo inovador, pois estava baseado na gestão por competências; ademais, no ano de 1999, ainda segundo Capuano (2015), o governo federal Belga resolveu adotar a gestão por competências como instrumento de um amplo programa de reformas administrativas que ficou conhecido como “Plano Copérnico”, que tinha como objetivo central reorientar os valores do serviço público belga, que passariam a ter como foco central o cidadão, além de adotar os princípios da gestão por competências nos diversos processos de administração de pessoal, tais como: recrutamento, seleção e avaliação.

Para Op de Beeck e Hondegheem (2010), o novo modelo de gestão de pessoas adotado pela Bélgica, pautado na gestão por competências, embora implantado durante a década de 1990, portanto, com atraso ao se comparar com outros países europeus, possibilitou a modernização do sistema público e a construção de uma imagem mais atrativa para a obtenção do quadro de servidores públicos.

Capuano (2015) cita ainda que, ao tratar da aplicação da gestão por competências na Bélgica, os fatores políticos, econômicos, sociais e culturais de cada país são determinantes para a modelagem de um sistema de gestão por competências, apontando que na Bélgica a existência de dupla cultura no país (Norte e Sul) foi elemento dificultador para o processo de implantação.

Sinddiquee (2010) concluiu, ao examinar as mudanças e os impactos ocorridos na Malásia a partir da década de 1980, período no qual o país passou a adotar importante agenda de reformas na sua gestão pública, algumas destas associadas à gestão por competências, que, embora as reformas fossem na direção certa, os impactos foram modestos, tornando evidente o fosso existente naquele país entre a retórica e a realidade da gestão em virtude de aspectos sociais como a burocracia, ineficiência e corrupção.

Sanches (2013) cita que na França o processo de implantação da gestão por competências teve seus primeiros passos no ano de 2001, trazendo para aquele país maior eficácia na prestação do serviço público.

Acerca do processo de implantação no Reino Unido, Farnham e Horton (2002) concluíram pela existência de alguns óbices, tais como: dificuldade de compreensão do modelo por parte dos servidores, ausência de comprometimento dos gerentes operacionais e falta de apoio da alta gestão; dificuldades estas que Capuano (2015, p.386) aponta como

também existentes no processo de implantação da gestão de competências no serviço público brasileiro, ao referenciar os achados de recentes pesquisas nacionais nos seguintes termos:

Essas conclusões coincidem com as de Costa e Almeida Junior (2013) e de Camões (2013) sobre os principais óbices à implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), no Brasil, conforme o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

Op de Beeck e Hondeghem (2010) relatam que, a partir de experiências na Comunidade Europeia, foi possível constatar que não existia até o ano de 2010 um modelo universal de competências para o setor público.

Fonseca e Menezes (2016), ao analisarem dados levantados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) acerca da implantação da gestão por competências nas administrações públicas dos Estados Unidos, França, Holanda, Coreia, Austrália, Canadá e Dinamarca, destacam que este modelo possibilitou o aumento da competitividade e a criação de uma cultura de autodesenvolvimento contínuo nesses países.

Para Fonseca e Menezes (2016), entretanto, existem condicionantes para a implantação da gestão por competências no setor público, sublinhando que tal processo requer adequação aos aspectos sociais, organizacionais e institucionais, requerendo ainda uma complementação teórica quanto à influência das variáveis externas à organização no processo de implantação.

2.4 Gestão por competências no serviço público brasileiro

A Carta Magna brasileira, notadamente quanto ao conteúdo inserido pela Emenda Constitucional nº 19/1998, introduziu a busca pela eficiência administrativa e necessidade da revisão dos modelos de gestão dos órgãos públicos, além de despertar na sociedade a compreensão de que um dos grandes desafios do setor público brasileiro era a modernização de seu modelo gerencial; assim nasceu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, sendo destinado a: contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (BRASIL, 2005).

A busca pela eficiência administrativa e a necessidade de revisão dos modelos de gestão pública, associadas com as rápidas, constantes e importantes mudanças socioeconômicas ocorridas nos últimos 20 anos, vêm inserindo as organizações, sejam elas públicas ou privadas, em um ambiente dinâmico e competitivo, exigindo destacada capacidade de adaptação e, principalmente, a necessidade do estabelecimento de um novo modelo de gestão capaz de garantir maior competitividade no mercado; neste contexto, Pires et al. (2005) já relatavam a realização de debates no âmbito das organizações públicas federais acerca da adoção da gestão por competências.

Não distante dessas mudanças, o Estado brasileiro, acompanhando a evolução dos modelos de gestão, tomou a decisão de implantar a gestão por competências, tendo para tal editado o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública brasileira. A gestão por competências passou a ter fundamentação legal quanto à sua implantação nas organizações públicas nacionais e como tal passou a ser foco central de estudos, entretanto, é importante destacar que o Decreto não apresenta qualquer implicação legal quanto à não adoção de seus dispositivos.

O supramencionado dispositivo legal estabeleceu, entre outros requisitos, as finalidades a serem perseguidas pela administração pública por meio da gestão por competências, sendo as seguintes: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, desenvolvimento permanente do servidor público, adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual, divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Quanto às suas diretrizes, destacam-se os dispositivos destinados ao apoio, promoção, incentivo e estímulo à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais e, de forma mais destacada, o próprio Sistema de Gestão por Competências.

Discorrendo sobre a implantação da gestão por competências em todas as esferas (federal, estadual e municipal) do serviço público brasileiro, Leme (2011) relata que nas últimas duas décadas tem sido recorrente o tema da gestão por competências, entretanto, o destaque de sua aplicabilidade recai majoritariamente sobre a iniciativa privada, e que no mundo do serviço público a implantação encontra-se, apenas, em seus primeiros passos, mas já começa a ser vista como uma importante ferramenta de gestão.

Leme (2011) aponta ainda que o processo de implantação da gestão por competências no âmbito público brasileiro é percebido por meio de várias iniciativas de revitalização e modernização dos diversos serviços prestados, causando importante melhora ao atendimento da população brasileira, além de possibilitar a demonstração de que o serviço público brasileiro vem buscando transformar o histórico cenário da burocracia e do atendimento deficitário.

Analisando a implantação da gestão por competências no serviço público brasileiro, Leme (2011) destaca a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT-8ª), enquanto Holanda e Souza (2011, p.01) relatam com maior abrangência o status do processo de implantação nas organizações públicas federais, assim sublinhando:

O modelo de gestão por competências já está sendo adotado de forma mais avançada em algumas organizações públicas federais como agências reguladoras, tribunais e bancos. Em outras, como por exemplo, as instituições federais de ensino, este novo modelo de gestão começou a ser implementado a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal e incorporou o conceito de gestão por competências na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, no entanto, implementar o modelo de gestão por competência não é tarefa simples, mesmo que se tenha o apoio e comprometimento da alta administração em todas as fases da implementação do modelo, pois caso contrário, ficaria apenas a idéia no projeto. Esta implementação leva a grandes desafios que impactam profundamente toda a gestão de pessoas de uma organização e que, portanto, precisam ser identificados para que cada vez mais os gestores tornem-se preparados para implantar com eficiência este modelo.

Evidenciando o status da implantação da gestão por competências no serviço público brasileiro, Moura (2014), na sua pesquisa intitulada: “Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento?”, analisa o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional; ao analisar e confrontar o discurso e a prática de Recursos Humanos em diversos órgãos do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) da administração pública federal, dando ênfase à adoção de políticas de desenvolvimento de pessoal baseadas no Decreto nº 5.707/2006, que inseriu a gestão por competências no setor público federal, chegou, entre outras conclusões, a constatar a ocorrência de:

Uma adesão muito baixa ao modelo de gestão por competências (que deveria estar orientando as ações de capacitação e desenvolvimento), com a adoção parcial das práticas ou adoção de fachada. Grande parte das ações que estão relacionadas à implantação do modelo ainda está em nível de intenção (planejamento). Ficou evidente na pesquisa a necessidade de se investir em ações voltadas para a socialização e discussão do modelo de gestão por competências entre o governo e as instituições e dentro das instituições, com os servidores e gestores. Ficou evidente na pesquisa a necessidade de se investir em ações voltadas para a socialização e discussão do modelo de gestão por competências entre o governo e as instituições e

dentro das instituições, com os servidores e gestores. Não se pode esquecer que esse processo envolve a institucionalização de novas práticas e valores e, conseqüentemente a ruptura com práticas e valores institucionalizados, o que ressalta a importância de se criar um consenso sobre os valores e benefícios que esse modelo pode agregar à gestão pública, favorecendo o engajamento das instituições e dos servidores, e aumentando a possibilidade de sucesso da iniciativa. (MOURA, 2014, p. 295)

Para Carvalho et al (2009), a origem do funcionalismo público no Brasil se confunde com a própria formação do Estado brasileiro, havendo registro histórico da existência de servidores públicos desde o período imperial, portanto, existindo nesses dois séculos diversas estruturas administrativas e legais para a organização desse corpo funcional.

Relatando acerca desse longo período da história da administração do funcionalismo público no Brasil, Oliveira, Silva e Cavalcante descrevem um breve olhar retrospectivo nos seguintes termos:

Durante o período anterior a 1995, observou-se uma carência na administração de recursos humanos dos organismos públicos, no que diz respeito à inexistência de incentivos para os servidores públicos – existia somente através de gratificações por ocupação de funções de direção/assessoria/coordenação –, a ausência de políticas de formação, capacitação permanente e remuneração condizente ao exercício da função pública. A política de remuneração estava distorcida: enquanto o pequeno quantitativo de servidores, com nível educacional superior, possuía a média salarial menor à média salarial paga a um trabalhador com mesmo nível educacional no setor privado, por outro lado podia se presenciar a existência de um grande quantitativo de servidores em cargos operacionais que possuíam a média salarial maior em relação à média salarial paga ao trabalhador de mesmo nível educacional no setor privado. (OLIVEIRA; SILVA; CAVALCANTE; 2011, p.5)

Continuando o relato, Oliveira, Silva e Cavalcante (2011) apontam que a partir do ano 1995, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, foi iniciado um processo de valorização da área de recursos humanos da administração pública federal por meio de programas relacionados à capacitação, qualificação e profissionalização dos servidores públicos.

Tal Plano, segundo Magalhães (2007), possibilitou importante modernização do modelo gerencial do funcionalismo público no Estado brasileiro, sendo definitivamente introduzida a cultura da administração pública gerencial burocrática, com forte base na avaliação de desempenho.

O processo de modernização gerencial e valorização do funcionalismo público foi aperfeiçoado no ano de 2006, ou seja, passados mais de dez anos da implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, mediante a edição do Decreto nº 5.707/06, que

em síntese versava sobre a instituição da política e das diretrizes para o desenvolvimento da Administração Pública Federal.

O Decreto nº 5.707/06 instituiu uma nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) a ser implementada no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, sendo possível identificar em seus dispositivos, com destaque para seu objeto e aplicação, o artigo 1º, no qual se percebe forte conteúdo destinado à consolidação da administração pública gerencial, com enfoque na gestão por competências, vejamos:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

(BRASIL, 2006)

É possível destacar de tal dispositivo legal o conteúdo de seu art. 2º, inciso II, que assim dispõe: “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).

O artigo 3º do mencionado Decreto dispõe sobre as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), sendo possível identificar que inúmeros de seus incisos estão destinados à gestão de pessoal, discorrendo sobre o apoio, promoção, incentivo, estímulo e acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais.

Por fim, e de maior importância para a gestão de pessoas no âmbito do serviço público federal brasileiro, o Decreto nº 5.707/06, no seu artigo 5º, aponta para a existência de um rol de três instrumentos constituidores dessa nova política, sendo um deles a implantação do sistema de gestão por competências, processo a ser disciplinado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A gestão por competências, portanto, pode ser concebida, a partir de alguns referenciais teóricos nacionais, como sendo um sistema de gestão contemporâneo, ou seja, no “estado da arte”, que possui diversas e importantes finalidades, tais como: o aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações executadas, elevando a qualidade de uma

gestão; contudo, como apontado em estudos científicos anteriores, enfrenta importantes desafios para a sua efetiva implantação nas organizações públicas brasileiras e, por conseguinte, nas Instituições Federais de Ensino.

2.5 Gestão de pessoas por competências nas instituições federais de ensino tecnológico

A força de trabalho nas Instituições Federais de Ensino (IFE), é composta das carreiras funcionais do magistério (Lei nº 11.784/2008), e dos servidores técnicos administrativos (Lei nº 11.091/2005).

No bojo da Lei nº 11.784/2008, destaca-se, de mais importante para o contexto da gestão por competências, o texto de seu artigo nº 142, que detalha a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo no serviço público federal, nos seguintes termos: “a avaliação de desempenho individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas” (BRASIL, 2008).

O atual modelo de gestão de pessoal técnico-administrativo nas Instituições Federais de Ensino Tecnológico foi efetivado por meio do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Essa Lei federal possibilitou a integração do Plano de Desenvolvimento Institucional das Instituições (PDI) ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDCTAE), em suas três dimensões: dimensionamento das necessidades institucionais, do programa de capacitação e aperfeiçoamento e do programa de avaliação de desempenho dos servidores.

A Lei nº 11.091/05 ainda contém dispositivos que valorizam as competências individuais dos servidores administrativos, destacando alguns requisitos e habilidades a serem preenchidos pelos ocupantes desses cargos, tais como: nível de escolaridade, responsabilidade e conhecimento.

Visando à regulamentação da Lei nº 11.091/05, foram editados o Decreto nº 5.824/06 (disciplina a concessão do Incentivo à Qualificação, estabelecendo percentuais para concessão desse benefício, os ambientes organizacionais dos servidores e as áreas de conhecimento dos cursos de educação formal relacionados a cada ambiente organizacional) e o Decreto nº 5.825/06 (estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação), sendo o primeiro destinado ao estabelecimento de procedimentos para a concessão do

Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091/05 (BRASIL, 2005); e o segundo destinado ao estabelecimento de diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091/05, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

Tratando, especificamente, da gestão de pessoas com foco em competências nas instituições federais de ensino tecnológico e, em complemento aos dispositivos inerentes a todo o funcionalismo público federal, foram construídos alguns arcabouços legais destinados à implantação de políticas destinadas ao desenvolvimento das carreiras dos servidores públicos ocupantes dos cargos das carreiras docente, professor de ensino básico, técnico e tecnológico e de técnico-administrativos em educação; sendo possível destacar, cronologicamente, os seguintes dispositivos legais:

Quadro 1- Cronologia da legislação nacional da gestão por competências

Dispositivo Legal/Ano	Título
Constituição Federal (1988)	Constituição da República Federativa do Brasil
Lei nº 8.112 (1990)	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais
Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado	Objetivos e diretrizes para a reforma da administração pública brasileira
Emenda Constitucional nº 19 (1998)	Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal e dá outras providências
Decreto nº 5.378 (2005)	Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e dá outras providências
Lei nº 11.091 (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.
Decreto nº 5.707 (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 nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Fonte: Legislação Nacional - Elaborado pelo autor.

A existência desse arcabouço legal tornou a gestão por competências o modelo a ser obrigatoriamente executado no processo de gestão de pessoas do setor público federal brasileiro e, por conseguinte, nas Instituições Federais de Ensino; passando ainda, portanto, a figurar como tema de estudos acadêmicos nacionais.

Quadro 2 - Gestão por competências (estudos anteriores)

Autor/Ano/Instituição	Título – Estudo
Brandão; Guimarães (2001).	Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Artigo.
Janini (2003)	Gestão por competências: uma contribuição para obter e manter um desempenho superior. Dissertação de Mestrado.
Sousa (2004)	Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. Artigo.
Cunha; Palumbo; Faria (2007)	Gestão de pessoas por competência no TCU: uma análise preliminar. TCC Pós-graduação.
Amaral (2008)	Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. Artigo.
Brandão; Andrade (2008)	Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. Artigo.
Pereira (2010)	De Lagarta a Borboleta: As competências em ação dos gestores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste Brasileiro. Dissertação de Mestrado.
Carvalho (2010)	Experiência de implantação da gestão por competências em instituições Públicas Brasileiras. O outro lado da moeda: a opinião dos funcionários. Tese Doutorado.
Oliveira (2011)	Difusão do Sistema de Gestão de Pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Superior na região Nordeste do Brasil. Dissertação de Mestrado.
Oliveira; Silva (2011)	Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre a Legalidade e a Realidade. Artigo.
Holanda; Souza (2011)	Processo de implantação da Gestão por Competências em organizações Públicas Federais: principais desafios. Artigo.
Oliveira Filho (2012)	Política de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho. Dissertação de Mestrado.
Bianco; Marques (2013)	Avaliação de Desempenho por Competências em Instituição Pública Federal. Artigo.
Chagas (2013)	Gestão por Competências: A experiência da CEF, EMBRAPA E TCU. Dissertação de Mestrado.
Silva; Mello (2013)	A implantação da Gestão por Competências. Práticas e Resistências no Setor Público. Artigo.
Moura (2014)	Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional.

Aguiar (2015)	Gestão por Competência no Setor Público. Monografia Especialização.
Capuano (2015)	Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. Artigo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As pesquisa acadêmicas sobre a Gestão por Competências nas instituições federais de ensino brasileiras, passaram a ter maior representatividade a partir do ano de 2007, sendo possível destacar, segundo Oliveira (2011), os estudos de Campos et al (2008), Martins et al (2009), Pereira e Silva (2011), Bernardoni (2010), Oliveira, Silva e Cavalcante (2011).

3 METODOLOGIA

Visando à obtenção de respostas para o problema de pesquisa, foi concebido um enquadramento metodológico que está apresentado nesta seção por meio dos aspectos relativos à sua caracterização, população alvo, sujeitos da pesquisa, campo de pesquisa, coleta de dados, instrumento de pesquisa e, ao final, com o detalhamento do método e dos procedimentos utilizados para a análise dos dados coletados.

Segundo Tasca *et al.* (2010), o enquadramento metodológico ou proposta metodológica representa a descrição das características de uma pesquisa fundamentada em base científica composta pelo conjunto de procedimentos, ferramentas e abordagens a serem utilizadas na investigação.

Freitas *et al* (2000) esclarecem que os pesquisadores dispõem de vários métodos ou ferramentas de pesquisa, não estando, portanto, obrigados a escolher uma única forma de pesquisa, podendo, inclusive, compor um desenho de pesquisa combinado, escolhido segundo a melhor aplicabilidade ao objetivo da pesquisa.

Discorrendo mais detalhadamente acerca do enquadramento metodológico adotado no delineamento dessa pesquisa, informa-se que os trabalhos foram iniciados mediante a busca de referencial teórico legal e revisão de literatura, esta com foco na implantação da Gestão de Pessoas por Competências nas instituições federais de ensino brasileiras, com destaque para os Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro, de forma a possibilitar a obtenção de maior grau de familiaridade com o fenômeno e a identificação da existência de estudos científicos anteriores que pudessem, junto à bibliografia teórica, trazer subsídios para a exploração do problema de pesquisa, proporcionando subsídios e achados capazes de levar adiante uma investigação em ideia, a definição do problema de pesquisa, dos objetivos e da metodologia a ser aplicada.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, já que seu objetivo principal é “produzir conhecimentos práticos capazes de possibilitar o estabelecimento de soluções para os problemas e/ou necessidades concretas afeitas ao objeto estudado” (APOLINÁRIO, 2004, p.152).

Gil (2010, p. 27) define a pesquisa aplicada como: “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica”.

Quanto à abordagem da pesquisa, esta se caracteriza como uma investigação qualitativa, conceituada por Godoi (2010, p.26) nos seguintes termos: “pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Para Merriam (1998, p. 11), a pesquisa qualitativa aplicada tem o objetivo de “compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas”.

Flick (2009) descreve a pesquisa qualitativa como sendo orientada para a análise de casos concretos, sendo percebida a partir da percepção dos indivíduos no seu contexto. Em sentido aproximado, Collis e Hussey (2005) apontam que o estudo qualitativo se interessa em compreender o comportamento humano a partir da estrutura de referência dos participantes.

Para Rey (2005), sendo a pesquisa qualitativa um processo minucioso, requer a elaboração de um projeto-guia que oriente o pesquisador acerca do que vai estudar e fazer em cada momento de sua pesquisa, contando esse processo com algumas etapas, tais como: definição do objeto a ser estudado, os instrumentos a serem utilizados e as formas de coleta dos dados.

A escolha pela aplicação da abordagem de pesquisa qualitativa justifica-se pelo fato de que sua natureza, não estatística, proporciona o aprofundamento das questões que envolvem o objeto de estudo quando da realização da entrevista com os sujeitos da pesquisa; possibilitando, ainda, de forma mais efetiva o levantamento do real cenário da gestão por competências nas Instituições Federais de Ensino Tecnológico do Nordeste brasileiro.

No que se refere à abordagem temporal, o presente estudo se caracteriza como pesquisa de corte transversal, uma vez que os dados coletados buscam conhecer as características do objeto de estudo em determinado momento no tempo (CRESWELL, 2010).

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois “tem como objetivo a descrição das características de determinada população” (GIL, 2009, p. 27).

A pesquisa caracteriza-se ainda como sendo um estudo de caso com unidade de análise múltipla, posto que está direcionada ao conhecimento da realidade de um determinado fenômeno em diversas instituições de ensino tecnológico existentes no Nordeste brasileiro.

Segundo Gray (2012, p.200), o estudo de caso define-se como: “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Canholi (2015, p. 76), “o estudo de caso, embora não permita a realização de generalizações de seus resultados, permite o conhecimento de determinados casos de forma profunda e, em alguns casos, generalizações teóricas sobre o fenômeno abordado”.

Os estudos de caso, segundo Gray (2012), são indicados para o estudo de relações que podem ser ambíguas e incertas", devendo, segundo Roesch (2006), os respondentes serem estudados em seu ambiente natural.

Gil (2010) define o estudo de casos múltiplos nos seguintes termos:

Os estudos de casos múltiplos (ou coletivos, para Stake) são aqueles em que o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno, não podemos se confundir, no entanto, com estudos de caso único. Quando por exemplo, o caso em estudo refere-se a uma Universidade e são estudadas as Faculdades que a compõe, estas constituem-se unidades de análise e não casos. (GIL, 2010, p.118-119)

Godoi, Mello e Silva (2010) relatam ainda que o estudo de casos múltiplos tem ganhado, ao longo dos anos, muitos adeptos, pois possibilitam o estabelecimento de comparações e obtenção de resultados mais robustos.

3.2 Sujeitos da pesquisa.

Os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia do Nordeste brasileiro, contados em número de 11, são os sujeitos dessa pesquisa, representados por seus dirigentes superiores de recursos humanos, individualmente considerados, sejam eles: Pró-reitores, superintendentes, gerentes ou diretores de gestão de pessoas.

Appolinário define o sujeito da pesquisa nos seguintes termos:

O sujeito de uma pesquisa, [...] é o ente objeto da investigação. Trata - se da unidade funcional daquilo que será pesquisado. O sujeito (ou unidade observacional/experimental) pode ser uma pessoa, um animal, um metro quadrado de cana - de - açúcar, uma empresa, um tipo de peça utilizado na fabricação de automóveis etc... (APPOLINÁRIO, 2009, p. 80).

Esta opção fundamenta-se no fato de que tais gestores devam possuir conhecimentos e experiências práticas acerca do objeto de estudo, a gestão por competências, visto que lhes cabe gerir as políticas e processos de gestão de pessoas nas suas respectivas instituições, como apontado por Baptista (2012).

Aceitaram participar das entrevistas os dirigentes dos Institutos Federais de Alagoas (IFAL), Ceará (IFCE), Pernambuco (IFPE), Piauí (IFPI), Rio Grande do Norte (IPRN) e Sertão Pernambucano (IFSertão) deles sendo obtidos os dados acerca do estado do exercício da gestão de pessoas por competências nas suas instituições.

3.3 Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro

O Decreto nº 11.892/2008, expandiu a rede de ensino técnico e tecnológico brasileira, que passou a contar com 38 (trinta e oito) instituições, sendo: uma Universidade Federal Tecnológica (Estado do Paraná), 2 (dois) Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), Rio de Janeiro e Minas Gerais, o Colégio D. Pedro II (Rio de Janeiro) e 34 (trinta e quatro) Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnológica, distribuídos em todos os estados da Federação e no Distrito Federal.

Na região nordestina, além de diversas Universidades encontramos 11 (onze) Institutos: Instituto Federal de Alagoas (IFAL), Instituto Federal da Bahia (IFBA), Instituto Federal Baiano (IFBaiano), Instituto Federal do Ceará (IFCE), Instituto Federal do Maranhão (IFMA), Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF-Sertão-PE), Instituto Federal do Piauí (IFPI), Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) e o Instituto Federal de Sergipe (IFS).

Figura 5 – Distribuição geográfica do Institutos Federais do Nordeste Brasileiro



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Institutos Federais pesquisados

Importante frizar que, dos onze (11) Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro, seis Instituições consentiram e efetivamente participaram da pesquisa, isto a despeito de todos os esforços realizados no sentido de obter a participação de todos.

O total de instituições efetivamente participantes, 6 (seis), representa percentual equivalente a 55% (cinquenta e cinco por cento) do total de sujeitos elegíveis na pesquisa, possibilitando descortinar e inferir a situação do objeto de pesquisa individualmente e neste grupo.

Em complemento, e tendo em vista que possivelmente em virtude de semelhantes características organizacionais e culturais, citam-se os Institutos Federais de educação, ciência e tecnologia que não foram pesquisados, pois é passível de serem comparados e compreendidos como os que foram pesquisados: Instituto Federal da Bahia (IFBA), Baiano (IFBaiano), Maranhão (IFMA), Paraíba (IFPB) e o de Sergipe (IFS).

A seguir são apresentados de cada Instituição pesquisada, um breve histórico e estrutura de campi, em ordem alfabética, sendo mantido na análise dos dados o devido e requerido sigilo de suas respostas.

3.4.1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL)

O IFAL é resultado da aglutinação do antigo Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas (Cefet-AL) e da Escola Agrotécnica Federal de Satuba (EAFS). Está composto pela reitoria, localizada em Maceió, capital do Estado de Alagoas, e dispõe de 16 (dezesesseis) *campi*, localizados em Maceió, Palmeira do Índios, Satuba, Marechal Deodoro, Arapiraca, Piranhas, Penedo, Maragogi, Murici, São Miguel dos Campos e Santana do Ipanema, Rio Largo, Coruripe, Batalha e Viçosa) e um *Campus* Avançado no bairro de Benedito Bentes. Conta em 2017 com aproximadamente 1.200 (mil e duzentos) servidores (IFAL,2017).

3.4.2 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

Ao longo de um século de existência, a instituição teve sua denominação alterada por diversas vezes. Nasceu como Escola de Artífices do Ceará em 1909, passou a Liceu Industrial do Ceará em 1941, depois para Escola Técnica Federal do Ceará em 1968 e, no ano

de 1994, passou à denominação de Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ceará (Cefet/CE).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), com reitoria na capital do estado (Fortaleza), foi criado pela Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante a integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará (Cefet-CE) com as Escolas Agrotécnicas Federais de Crato (EAFC) e de Iguatu (EAFI).

O programa de expansão da rede de ensino tecnológico permitiu ao IFCE que contasse no ano de 2017 com o total de 31 (trinta e um) *campi*, distribuídos em diversas regiões do Estado do Ceará, nos seguintes municípios: Crato, Juazeiro do Norte, Cedro, Iguatu, Crateús, Tauá, Jaguaribe, Aracati, Limoeiro do Norte, Taboleiro do Norte, Morada Nova, Canindé, Baturité, Camocim, Ubajara, Tianguá, Sobral, Acaraú, Pecém, Itapipoca, Quixadá, Maracanaú, Caucaia, Fortaleza, Guaramiranga, Jaguaruana, Paracuru, Boa Viagem, Horizonte, Umirim e Maranguape (IFCE, 2017).

3.4.3 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE)

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), cujas origens remontam ao ano de 1909, quando da criação da Escola de Artífices de Pernambuco, contando em 2017 com 16 (dezesseis) *campi* distribuídos no litoral, agreste e sertão do Estado de Pernambuco, estando sua reitoria instalada na Cidade do Recife, capital pernambucana, e as demais unidades localizadas em Municípios como: Abreu e Lima, Cabo de Santo Agostinho, Igarassu, Recife, Jaboatão, Olinda, Palmares e Paulista (IFPE, 2017).

3.4.4 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) foi criado pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Sua Reitoria fica localizada na cidade de Teresina, capital do estado do Piauí, contando atualmente com 20 *campi*, distribuídos em diversos municípios do estado: Teresina Central, Teresina Zona Sul, Floriano, Parnaíba, Picos, Angical, Correntes, Paulistana, Piripiri, São Raimundo Nonato, Oeiras, Uruçui, São João do Piauí, Campo Maior, Cocal, Valença do Piauí, e unidades avançadas de Dirceu Arcoverde, José de Freitas e Pio IX (IFPI, 2017).

3.4.5 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN)

Criada no ano de 1909, como Escola de Aprendizes Artífices, depois Liceu Industrial de Natal (1937) e Escola Industrial de Natal (1942), recebeu no ano de 1968 a denominação de Escola Técnica Federal do Rio Grande do Norte- ETFRN.

Em 1999 a ETFRN foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte (Cefet-RN). E finalmente no ano de 2008 tornou-se Instituto Federal de Educação do Rio Grande do Norte – IFRN, contando hoje com os seguintes *campi*: Zona Norte de Natal, Ipanguaçu, Currais Novos, Apodi, Pau dos Ferros, Macau, João Câmara, Santa Cruz, Caicó, Natal-Cidade Alta, Nova Cruz, Parnamirim, São Gonçalo do Amarante, Ceará-Mirim, Canguaretama, São Paulo do Potengi, Lajes e Parelhas.

O quadro referencial de servidores de março de 2017 (IFRN, 2017) aponta para o total de 1.125 (mil cento e vinte e cinco) técnicos administrativos em Educação e 1.553 (mil e quinhentos e cinquenta e cinco) docentes.

3.4.6 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IFSertão-PE)

A origem mais recente do IFSertão-PE está associada à criação do então Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina (Cefet-Petrolina) por meio da transformação de denominação da Escola Agrotécnica Federal Dom Avelar Brandão Vilela e da aglutinação com a Unidade Descentralizada de Ensino de Petrolina (Uned), do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco (Cefet-PE).

O IFSertão-PE conta em 2017 com os campi de Petrolina, Petrolina Zona Rural, Floresta, Salgueiro, Ouricuri, Serra Talhada, Santa Maria da Boa Vista, além dos centros de referência de Petrolândia, Sertânia e Afrânio (IFSertão, 2017).

3.5 Coletas de dados

O método utilizado para a coleta de dados analisados foi o da entrevista semiestruturada. Para Collis e Hussey (2005, p. 160), a entrevista “trata-se de um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem”.

Segundo Gray (2012), as entrevistas semiestruturadas não são padronizadas, embora contem com perguntas pré-definidas; podem, dependendo da direção que a entrevista

tomar, ocorrer alterações, inclusões e ou exclusões de perguntas, que devem ser anotadas ou gravadas.

Quanto à vantagem técnica trazida por esta modalidade de instrumento, Flick (2004, p. 107) destaca que “o uso consistente de um guia de entrevista aumenta a comparabilidade dos dados, e sua estruturação é intensificada como resultado das questões do guia”.

Tendo em vista que a maior parte dos respondentes se encontra em outros estados da região Nordeste, uma forte limitação, as entrevistas foram obtidas por gravação presencial, por telefone ou mediante outros meio de comunicação ou ferramenta tecnológica que possibilitasse sua gravação e, extraordinariamente, por meio de texto impresso encaminhado por meio eletrônico (e-mail); ademais, solicitou-se a cada IFE participante autorização para a realização da pesquisa, tendo sido explicitado detalhadamente o contexto, a relevância e as contribuições ensejadas com a pesquisa.

O protocolo a ser aplicado na realização das entrevistas contou com modelo adaptado dos protocolos de pesquisa qualitativa indicados por Bardin (2016), Guerra (2010) e Marconi e Lakatos (2003), constando em resumo das seguintes etapas: convite dos sujeitos da pesquisa mediante envio de e-mail ou de ligação telefônica, por meio do qual foram dadas informações gerais acerca do objeto de pesquisa e do instrumento de coleta de dados; marcação de encontro pessoal para a realização da entrevista ou agendamento de horário para gravação quando utilizado algum meio de comunicação não presencial; realização da entrevista mediante gravação e posterior transcrição da mesma.

Destaque-se ainda que também foram observados, de forma agregada, todos os rigores metodológicos descritos por Bardin (2016), Guerra (2010) e Marconi e Lakatos (2003).

3.6 Instrumento da pesquisa

A pesquisa teve como instrumento de coleta um roteiro semi-estruturado de entrevista (Apêndice A) distribuídas em 3 (três) seções: a primeira com 6 (seis) quesitos destinadas à caracterização superficial do respondente (perfil); a segunda, sobre gestão por competências, destinada à obtenção da visão (percepção) dos gestores acerca do status de sua organização em relação ao objeto do estudo e, a terceira destinada às considerações finais, ambas com perguntas semiestruturadas que totalizam 18 (dezoito) questões.

As questões formuladas no instrumento de coleta foram compostas de perguntas originais ou adaptadas (para melhor adequação ao objeto de estudo) a partir de instrumentos de levantamento já validados nos estudos de Moura (2014), Sena (2013), Oliveira Filho (2012) e Oliveira (2011), visto que em muito estão alinhadas com os objetivos desse projeto.

3.7 Tratamento e Análise dos dados

Os dados foram processados e interpretados por meio da análise de conteúdo, que se constitui em processo de tratamento de informações contidas em mensagens, sejam elas decorrentes de entrevistas, conversas ou outras formas de diálogo. Para Collis e Hussey (2005), esse é o método formal para a análise de dados qualitativos.

A análise de conteúdo é definida por Bardin (1998, p. 44) nos seguintes termos:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores [...] que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [variáveis inferidas] destas mensagens.

Em sentido bem próximo ao do defendido por Bardin, Merriam (1998) explica que a análise de conteúdo é usada em qualquer análise indutiva de dados qualitativos, considerando que está se falando do conteúdo de entrevistas, anotações de campo e documentos que são analisados.

O procedimento de análise dos dados observou as etapas propostas por Bardin (2016), sendo: Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

Para Canholi (2015), o tratamento dos resultados consiste na inferência e interpretação da codificação do texto e/ou mensagem, momento em que serão estabelecidas as relações com base na reflexão e intuição, além de se verificar as contradições e compreender os fenômenos do referido estudo, por meio da revelação dos dados tratados.

Os trabalhos de análise foram iniciados com detida leitura e releitura de cada entrevista, seguida de suas transcrições de forma integral e literal, procurando destacar nas respostas as passagens mais importantes para o estudo; ademais, a atividade também objetivou consolidar a interpretação individual e coletiva das respostas obtidas, possibilitando a construção da compreensão dos termos correlacionados a cada dimensão (unidade de análise) e categoria de análise da pesquisa.

Para Bardin (2011, p 148) “classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros; de igual modo, em análise de conteúdo, a mensagem pode ser submetida a uma ou várias dimensões de análise”

Moraes (1999) cita que a natureza das unidades de análise é definida pelo pesquisador, podendo constituir-se de palavras, frases ou temas, e que tal decisão depende da natureza do problema e dos objetivos a serem analisados; aponta ainda que as categorias se classificam por semelhança ou analogia, segundo critérios estabelecidos previamente ou definidos no processo e, em sendo definido critério semântico as categorias serão temáticas.

Após análise das entrevistas, foram definidas dimensões e categorias temáticas de análise para cada pressupostos, sendo que a primeira dimensão, exercício da GPC, contou com três categorias: compreensão da GPC, fase de implantação e processo de introdução da GPC, analisadas a partir das perguntas de número 1 a 6; a segunda dimensão, fatores facilitadores e dificultadores para o exercício da GPC, foi levantada a partir das questões de número 7 a 13, contou com oito categorias temáticas e, por fim, a terceira dimensão, guia/estratégias para favorecimento do exercício da GPC, obtido por meio da análise das questões de números 14 a 17, acessoriamente complementadas pelas questões de número 7 a 13, contando com quatro categorias temáticas, conforme quadro abaixo.

Quadro 3 – Estrutura da Análise de Conteúdo

Pressuposto	Dimensão de Análise	Categorias Temáticas
P1	Exercício da GPC	Compreensão do conceito de GPC Fases do processo de introdução Processo de implantação
P2	Fatores Facilitadores e Dificultadores da GPC	Envolvimento da alta administração Ações de favorecimento da GPC realizadas pelo MEC e MP Troca de experiências entre Instituições Variáveis de estrutura organizacional e contexto cultural Equipe de RH Entendimento e receptividade dos servidores Fatores Facilitadores Fatores Dificultadores
P3	Guia/Estratégias para o exercício da GPC	Importância da adoção da GPC Ações realizadas Ações para minimizar barreiras ou maximizar o exercício da GPC Estratégias para implantação da GPC

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Oliveira (2011).

Tal procedimento visou a adequar a técnica de análise de conteúdo ao método científico de estudo de casos múltiplos.

Considerando que as respostas obtidas nas entrevistas se caracterizaram pela apresentação de palavras únicas e ou composta por curtas frases, essas contendo reduzidas ou escassas palavras, tornou-se desnecessária a utilização de recursos tecnológicos para o tratamento dos dados

Neste contexto foi utilizada a transcrição literal das respostas como forma de construção da melhor interpretação; ademais, também foram dispensadas a definição de unidades de contexto e de contagem frequencial.

Para Bardin (2011) caracteriza-se a análise qualitativa pelo fato da inferência ser fundada na presença do tema, e não sobre a frequência da sua aparição.

Por fim, quanto à utilização da análise de conteúdo na produção científica da administração, Mozzato e Grzybovski (2011) sublinham o crescente uso dessa técnica no tratamento de dados qualitativos, apontando sua importância para a evolução, o reconhecimento, a legitimidade e rigor dos estudos organizacionais realizados no Brasil.

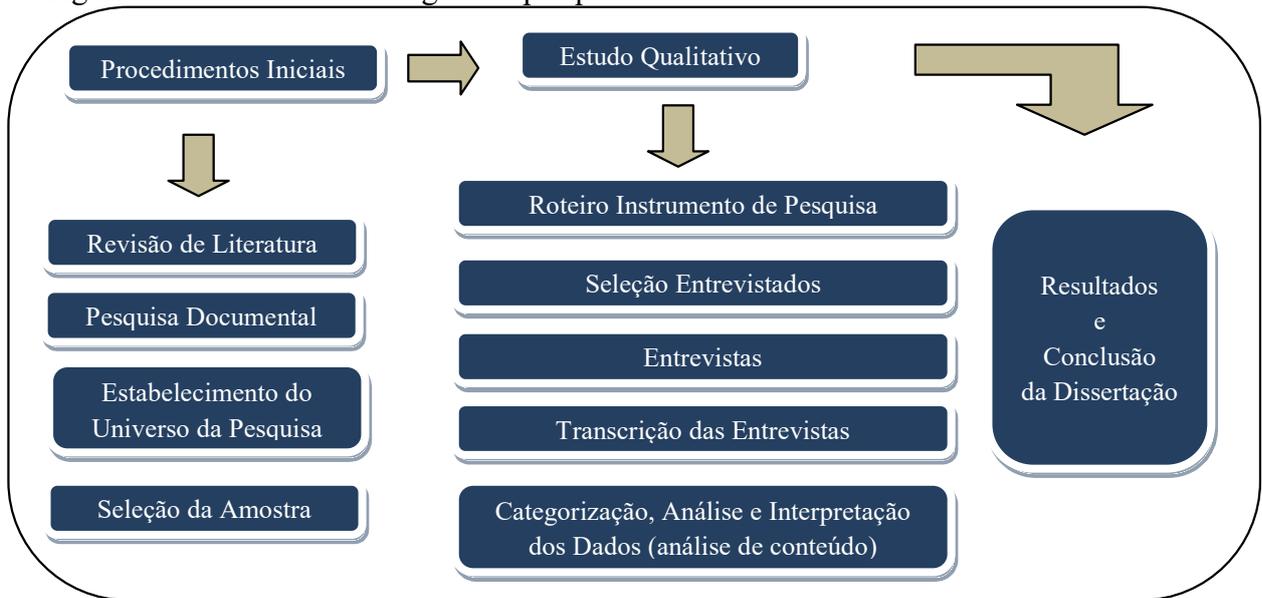
Quadro 4 – Resumo da metodologia aplicada

ITENS	DETALHAMENTO
1. Natureza	Aplicada
2. Abordagem	Qualitativa
3. Quanto aos fins	Descritiva
4. Quanto aos meios	Estudo de casos múltiplos
5. Quanto ao instrumento	Entrevista (roteiro semiestruturado)
6. Universo/Sujeitos da pesquisa	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Nordeste brasileiro. Amostra não probabilística mediante aceitação dos gestores de RH
7. Coleta de dados	Junto aos dirigentes superiores de pessoas dos Institutos Federais do Nordeste brasileiro, definidos como representantes das instituições pesquisadas.
8. Análise de dados	Análise de Conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em complemento ao quadro resumo da metodologia, segue figura contendo o completo desenho metodológico da pesquisa; destacando que o uso da técnica de análise de conteúdo favoreceu o alcance dos objetivos.

Figura 6 - Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Moura (2014)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente são apresentados os dados sociográficos contendo informações relacionadas a algumas características do perfil profissional e pessoal dos dirigentes superiores de gestão de pessoas dos Institutos Federais participantes; em seguida são apresentados os dados relacionados ao objeto da pesquisa, descritos e contextualizados para cada dimensão e categoria temática de análise.

Tais dados também possibilitaram obter importante conhecimento acerca da situação do exercício da gestão de pessoas por competência em cada instituição, bem como a construção de uma análise conjunta da situação nas instituições pesquisadas.

Em tempo, faz-se necessário salientar que o nome de cada Instituto Federal de Educação do Nordeste brasileiro foi substituído pelo termo “Instituto” seguido de número arábico sequenciado, de modo alfabético de 1 a 6, isto para que seja mantido o anonimato das instituições pesquisadas.

4.1 Dados sociográficos dos dirigentes de gestão de pessoas

A análise dos dados sócio-demográfico dos dirigentes superiores de pessoas dos Institutos pesquisados permitiu traçar um breve perfil desses gestores, obtendo-se diversas características, a seguir apresentadas: quando ao gênero, levantou-se que dos seis respondentes, 4 (quatro), são do gênero masculino e 2 (dois) ao gênero feminino.

Foi observado ainda que a maioria dos dirigentes, 4 (quatro) são ocupantes de cargos da carreira de servidores técnico-administrativos, sendo três destes do cargo de assistente administrativo, e um de odontólogo; os demais, portanto, são professores de ensino básico, técnico e tecnológico.

Quanto ao nível de escolaridade exigido para o ingresso no cargo, 3 (três), dirigentes ocupam cargos de nível superior, sendo 2 (dois) professores e 1 (um) odontólogo e, 3 (três) ocupam cargo de nível médio (assistente em administração).

Quanto ao tempo de serviço na instituição, 4 (quatro) dirigentes possuem mais de 20 anos de serviço, mais especificamente: 28, 26, 25 e 21 anos; os dois outros dirigentes possuem respectivamente 10 (dez) e 6 (seis) anos de serviço na instituição.

Acerca do tempo de exercício na função de dirigente superior de gestão de pessoas na instituição, observa-se que 4 (quatro) dirigentes, possuem 5 (cinco) anos na função, sendo possível apontar os seguintes tempos: 4, 4, 2 e 1 anos; dois dirigentes possuem

mais de cinco anos na função, sendo, respectivamente, 12 (doze) e 16 (dezesesseis) anos na função de gestão de pessoas.

Em relação ao nível hierárquico das funções ocupadas pelos dirigentes superiores no organograma de cada Instituição, foi levantado que a maioria, cinco deles ocupam a função de Diretor de Gestão de Pessoas, enquanto que somente um dos entrevistados tem sua função no nível hierárquico de Pró-reitoria.

Quadro 5 – Resumo dos dados sociográficos dos dirigentes de gestão de pessoas

Itens	Detalhamento
1. Gênero	Masculino (4) e Feminino (2)
2. Carreira funcional	Administrativa (4) [1] Odontólogo e [3] Ass. em Administração Professor (2)
3. Nível de escolaridade do cargo	Superior (3) e Ensino Médio (3)
4. Tempo de serviço na Instituição	(+) 20 anos = (4) [28, 26, 25 e 21 anos] (-) 20 anos = (2) [10 e 06 anos]
5. Tempo como Dirigente RH	(-) 05 anos = (4) [04, 04, 02, 01 anos] (+) 05 anos = (2) [16 e 12 anos]
6. Nível hierárquico da função	Diretoria (05) Pró-reitoria (01)

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 O exercício da gestão de pessoas por competências nos Institutos pesquisados

Os dados coletados e sua análise possibilitaram conhecer o status do exercício da gestão de pessoas por competências nos Institutos pesquisados como forma de busca de respostas que trouxessem evidências capazes de sustentar ou não, os pressupostos estabelecidos, quais sejam: há similaridade no estado incipiente ou embrionário do exercício da gestão de pessoas por competências nos IFET(s) pesquisados; é possível identificar os elementos dificultadores (FD) e facilitadores (FF) para o exercício da gestão de pessoas por competências nos IFET(s) do Nordeste brasileiro, e a identificação dos Fatores dificultadores (FD) e facilitadores (FF) é capaz de fornecer a partir da visão e experiência dos dirigentes superiores de pessoas dos IFET(s) do Nordeste brasileiro, diretrizes que possam auxiliar na construção de um diagnóstico/guia com estratégias destinadas ao bom exercício da gestão de pessoas por competências nessas instituições. Os resultados encontrados estão a seguir apresentados.

4.2.1 Dimensão - exercício da gestão por competências nas Instituições

Na análise da categoria “compreensão do conceito de gestão por competência”, percebeu-se que foram apresentadas diversas conceituações, entretanto, a maioria veio revestida de certa incompletude quando confrontada com as definições mais referendadas no universo dos estudos organizacionais, sejam elas formuladas por autores nacionais ou internacionais, como bem se pode observar nas falas dos entrevistados.

É um meio de selecionar e desenvolver talentos na ‘empresa’, considerando os conhecimentos, habilidades e atitudes. [Instituto 2]

É um sistema da área de Gestão de Pessoas desenvolvido no sentido de identificar e gerir perfis profissionais que proporcionem um maior retorno às atividades fins, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento. [Instituto 3]

Trabalhar com as pessoas lotadas em setores determinados de acordo com o perfil, habilidade e formação de cada um. [Instituto 4]

Trata-se de um modelo de gestão que foca no desenvolvimento das capacidades do servidor, orientadas ao alcance dos objetivos institucionais. [Instituto 6]

Apenas um entrevistado apresentou um conceito mais apropriado ao que a literatura mais representativa define:

Quando se fala em competências, se privilegia o fator humano no processo de desenvolvimento, e isso faz com haja um desenvolvimento institucional também, se bem gerenciado. A gestão de pessoas por competências irá otimizar os recurso de capacitação, facilitar a participação de todos no processo de desenvolvimento, canalizar energias, fortalecer o relacionamento dos servidores com a instituição e ampliar o patrimônio intelectual da instituição. [Instituto 5]

No que se refere à categoria “fase da implantação da gestão por competências”, como modelo referencial de gestão de pessoas preconizado no Decreto nº 5.707/06, apenas duas instituições fizeram a implantação; portanto, a maioria dos Institutos pesquisadas ou seja, quatro ainda não estão adequados ao Decreto nº 5.707/06, mesmo decorridos 11 anos de sua vigência.

Destaca-se, ainda, que entre os Institutos que não implantaram a GPC, três, segundo seus dirigentes, desejam implantar a GPC em médio prazo, e somente um em curto prazo.

O dirigente do Instituto 6 afirma que, na sua ótica, a GPC foi integralmente implantada, estando o processo no presente momento situado na 4º fase, ou seja, acompanhamento/evolução: avaliação de resultados.

O dirigente do Instituto 3 afirma que, na sua ótica, o processo de implantação encontra-se parcialmente implantado, estando situado nas fases de número 1 e 2: sensibilização: obtenção do envolvimento de gestores e servidores e mapeamento de competências organizacionais e de cargos.

Em relação à categoria “processo de introdução”, apenas o dirigente do Instituto 6 explicou como ocorreu o processo, fazendo-o nos seguintes termos:

O processo de introdução do modelo de gestão por competências na instituição teve início no 2º semestre de 2011, e se deu com a criação de um Departamento específico, ligado a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional que foi responsável por mapear e formatar as competências na instituição. [Instituto 6]

Quanto aos esclarecimentos apresentados pelo dirigente do Instituto 3, que se encontra em situação de implantação parcial da gestão por competências, ratificam a limitação encontrada:

Algumas situações políticas impedem a implementação total da Gestão de Pessoas por competência. [Instituto 3]

Em relação ao que levou os demais Institutos a não implantar a GPC, percebeu-se que a maioria se queixa de alta demanda de trabalho e do reduzido quadro de pessoal, como se pode ver na respostas abaixo apresentadas:

Alta demanda de trabalho. [Instituto 1]

Não foi realizado um estudo sobre a implantação. Acredito que a sobrecarga de atividades rotineiras e a necessidade de funcionamento de novos campi em tempo exíguo não facilitou a realização de um planejamento para cumprimento da referida legislação. [Instituto 2]

Ainda não foi possível devido ao reduzido quadro de pessoal na área de gestão de pessoas. [Instituto 4]

Com exceção do Instituto 6, que identifica estar na fase de avaliação dos resultados da implantação da GPC, todos as outras instituições de ensino responderam que existe a intenção de implantar a CGP, em curto ou médio prazo, encontrando-se ainda na fase de sensibilização, com o envolvimento de gestores e servidores para a implantação da GPC.

Quadro 6 – Resumo do status de adoção da GPC nos IFTE(s) Nordestinos pesquisados

Itens	Quantitativo
1. Não adotado	(4) quatro
2. Adotado parcialmente	(1) um
3. Adotado integralmente	(1) um

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, confirma-se o Pressuposto nº 1, que dizia: Por conta dos desafios encontrados, há similaridade no estado incipiente ou embrionário do exercício da gestão de pessoas por competências nos IFET(s) pesquisados, haja vista que uma instituição pesquisada implantou a GPC, outra apresenta implantação incompleta, enquanto as demais estão provendo estudos direcionados a sua implantação em médio prazo.

Ademais, percebe-se que os resultados encontrados possuem congruência com as conclusões apontadas nos estudos de Giudice (2012), Pantoja et. al. (2012), Moura (2014) e Fonseca e Menezes (2016).

4.2.2 Dimensão – fatores facilitadores e dificultadores no exercício da GPC

Quanto à análise da categoria “envolvimento da alta administração”, observou-se que a metade dos entrevistados, ou seja, três deles, não percebem ou não possuem parâmetro para afirmar que os membros da alta gestão de sua instituição estão envolvidos com o exercício da gestão por competência; apenas um dirigente, o do Instituto 4, disse que “a alta gestão está disposta a iniciar a implantação da gestão por competência”.

Observou-se ainda que, mesmo nos Institutos que afirmaram haver iniciado o processo de implantação ou que já tenha implantado a GPC, foram relatadas dificuldades em relação ao envolvimento da alta administração, descritas nos seguintes termos:

Sim, mas como respondi anteriormente, depende da situação política. [Instituto 3]

Devido a mudança de gestão ocorrida em 2016, os processos relativos a Gestão por competência ainda estão em fase de reorganização, os gestores estão sendo capacitados e orientados a formatar a política da capacitação da instituição com base no modelo. [Instituto 6]

Quanto às categorias relacionadas com as possíveis “ações realizadas pelo MEC e MP, direcionadas ao favorecimento da GPC”, bem como as “ações de troca de experiências com outras Instituições”, foi relatado por todos os entrevistados que não é possível apontar quaisquer ações efetivas dos Ministérios da Educação (MEC) e do Planejamento (MP) no sentido de favorecer o exercício da GPC na sua Instituição e, que nem existe qualquer troca de experiências de suas Instituições com outras IFES ou com outras Instituições Públicas Federais.

Frize-se, entretanto, que o dirigente do Instituto 2 aponta a existência de algumas trocas de experiências, o que fez nos seguintes termos:

No FORGEP e no ENDP, foram apresentadas experiências da GPC por algumas IFES. Mapeamento de competências: sensibilização, consultoria e envolvimento dos atores na construção das competências. [Instituto 2]

Em relação à categoria “variáveis de estrutura organizacional e contexto cultural de sua Instituição” foi percebido que a maioria dos entrevistados, cinco, apontam que a estrutura burocrática e o contexto cultural da instituição dificultam o exercício da GPC, como pode ser observado na fala dos seguintes entrevistados:

A legislação referente aos concursos públicos que entrava o processo de recrutamento e seleção seguindo a GPC. O modelo de gestão definido nos instrumentos legais é outro entrave. A estabilidade deixa o servidor inerte quanto à atitude, muitas vezes busca aprofundar conhecimentos apenas para elevação salarial. O modelo de avaliação também não contribui para a diminuição dos “GAP” de aprendizagem. [Instituto 2]

Resistência à mudanças. [Instituto 5]

Uma vez que o modelo de gestão por competências pressupõe que o servidor se prepare para o alcance dos objetivos da instituição, levando em conta que as metas e objetivos são variáveis e podem mudar no decorrer do tempo, é imprescindível que o servidor esteja aberto a mudanças e, acima de tudo, aceite se preparar para readequações necessárias no ambiente institucional. Infelizmente a cultura da estabilidade desfavorece essa tendência à mudança, fazendo com que em algumas ocasiões sejam encontradas barreiras às mudanças institucionais necessárias. [Instituto 6]

Cite-se que apenas o dirigente do Instituto 4 tem posição diferente, tendo se expressado nos seguintes termos:

Não são fatores. Há apenas pouca disponibilidade de quantitativo de servidores para trabalhar na implantação da gestão por competências. [Instituto 4]

Em relação à categoria “equipe de RH” há certa predominância no sentido de apontar que as equipes estão despreparadas e que necessitam de treinamento ou capacitação, senão vejamos:

Havendo uma formação com intuito de capacitar para a GPC, o grupo é suficiente para este protagonismo. [Instituto 2]

A equipe ainda não está apta a trabalhar com gestão por competência. [Instituto 3]
A equipe está despreparada, precisando de treinamento. [Instituto 4]

Ainda sem conhecimento suficiente.[Instituto 5].

[...] a equipe ainda está em processo de preparação para compreensão do modelo e sua forma de atuação. [Instituto 6]

Acerca da categoria relacionada com o “entendimento e receptividade dos servidores” em relação à GPC, pode-se observar nas falas dos entrevistados que metade não possui parâmetro para responder a indagação, dois deles pontuam que essa categoria pode trazer barreiras para a implantação, e somente o representante do Instituto 4 tem entendimento diferenciado dos demais, senão vejamos:

Não temos esse parâmetro.[Instituto 1]

A percepção é que haverá muitas barreiras para a mudança de “comportamento”. [Instituto 2].

Ainda não deu para mensurar.[Instituto 3]

Os servidores entendem e aceitam muito bem a implantação da gestão por competências. [Instituto 4]

Ainda sem essa informação.[Instituto 5]

Acredito que exista um desconhecimento por parte da maioria dos servidores, visto que o modelo foi implantando em 2011, atualmente houve grande movimentação no quadro de servidores e o trabalho voltado para GPC está atualmente recomeçando. [Instituto 6]

Na análise da categoria “fatores dificultadores” para o exercício da gestão por competências (GPC) foi possível observar que os dirigentes, dos Institutos 4 e 6, citaram dificuldades relacionadas com a não existencia de uma compreensão clara do próprio governo sobre o que se espera da GPC, o volume de atividades e o reduzido quadro de pessoal da gestão de pessoas; sendo obtidos de todas as Instituições os seguintes fatores:

A própria implantação. [Instituto 1]

Acho que tudo começa com o processo de seleção dos servidores. Todo concurso é realizado na base do conhecimento. A dimensão do instituto com vários campi. A questão do investimento de tempo e de recursos para implantação da GPC. [Instituto 2]

Os fatores políticos dentro da instituição.[Instituto 3]

Reduzido quadro de pessoal na Diretoria de Gestão de Pessoas e capacitação na área de gestão por competências. [entrevistado 4]

Resistências as mudanças. [Instituto 5]

Pequena equipe de trabalho que se concentra basicamente no processamento da folha de pagamento e atendimento aos servidores, e demandas de auditorias e justiça; 2. não existe uma compreensão clara do próprio governo, sobre o que se espera da GPC na instituições o que torna difícil sua implantação, avaliação e continuidade. [Instituto 6]

Na categoria “fatores facilitadores”, observou-se, mais uma vez, que o fator quadro de pessoal foi citado por dois dirigentes, entretanto, e mais relevante, foi constatado que os dirigentes não foram capazes de apontar em quantidade razoáveis tais fatores, obtendo-se apenas as seguintes informações:

Ter uma equipe preparada para trabalhar com a GPC. [Instituto 2]

Interesse e força de vontade da equipe de RH para tentar fazer. [Instituto 5]

São ofertadas inúmeras capacitações na área, pelas próprias escolas de governo. [Instituto 6]

Diante do apresentado, confirma-se o pressuposto P2, sobre a possibilidade de identificar os elementos dificultadores (FD) e facilitadores (FF) para o exercício da gestão de pessoas por competências nos IFET(s) do Nordeste brasileiro; tendo em vista que os dirigentes foram capazes de apontar diversos fatores relacionados a várias categorias.

Outrossim, verificou-se, ainda, que o resultado encontrado, ou seja, fatores facilitadores e dificultadores encontrados, possui forte congruência com as conclusões apontadas nos estudos de Oliveira e Silva (2011), Mello e Silva (2013) e de Bergue (2014).

4.2.3 Dimensão – guia/estratégias capazes de favorecer o exercício da GPC

Esta dimensão foi levantada por meio da análise das seguintes categorias: importância da adoção da GPC para a Instituição, ações efetivamente realizadas para

implantação, ações que possam minimizar barreiras e favorecer a implementação da GPC e estratégias destinadas ao favorecimento da implantação da GPC.

Acerca da categoria “importância da adoção da GPC para a Instituição”, foi percebido que todos os dirigentes apresentaram respostas no sentido de apontar que a implantação da GPC pode trazer importantes melhorias, havendo, inclusive, dirigentes afirmando que a adoção de tal modelo de gestão é importante, e mesmo, fundamental para suas organizações. as respostas obtidas foram:

Fundamental. [Instituto 1]

Servidores mais “preparados” para cumprir a missão do IF. [Instituto 2]

Ter consciência que competência é o domínio sobre determinado conhecimento. [Instituto 3]

Um bom desempenho da Instituição como um todo. [Instituto 4]

Otimização dos recursos de capacitação. [Instituto 5]

Muito importante, pois, alinha os processos de capacitação e desenvolvimento do servidor de acordo com as necessidades da instituição. [Instituto 6]

Cite-se que, embora seja reconhecida pelos dirigentes a importância e os benefícios da GPC, somente uma Instituição pesquisada efetivamente vem implantado.

Em relação à categoria “ações realizadas para implementação”, constatou-se predominância de ausência de ações e as poucas até aqui realizadas estão dirigidas ao treinamento de pessoal e elaboração de planos de capacitação com fundamentos na GPC; ademais, constatou-se que apenas um dirigente, gestor do Instituto 6, foi capaz de apontar quais ações implantou e se tiveram sucesso. Vejamos as respostas levantadas:

Nenhuma ação até o momento. [Instituto 1]

No momento só teórico. Participando de debates e workshop. [Instituto 2]

Atualmente, apenas iniciando o mapeamento de processos e identificando os servidores nesses processos. Até o momento não avaliamos o resultado, uma vez que está sendo iniciada. [Instituto 3]

Lotação de servidores nas coordenações de acordo com suas habilidades. [Instituto 5]

Nenhuma ainda. [Instituto 5].

Capacitação da equipe envolvida, realização do Plano Anual de Capacitação, relatórios de capacitações realizadas e avaliação das necessidades de capacitação por unidade. Até o momento consideramos que todas as ações foram bem sucedidas. [Instituto 6]

Acerca da categoria relacionada com o levantamento de “ações que possam minimizar fatores dificultadores e que possam maximizar fatores facilitadores, do exercício da GPC”, podê-se observar das falas dos entrevistados que 1/3 (um terço) não possui parâmetro para responder a indagação, entretanto, observa-se a existência de predominância na situação de aspectos relacionados ao planejamento estratégico da Instituição, envolvimento de gestores e dos órgãos superiores das Instituições e formação e capacitação das equipes de trabalho. As respostas apresentadas foram:

Não temos esse parâmetro. [Instituto 1]

Incluir dentro do planejamento estratégico e envolver todos os gestores da instituição. [Instituto 2]

Sem resultado ainda para avaliar. [Instituto 3]

É necessário treinamento. [Instituto 4]

Conseguir aprovar como prioridade junto à gestão e aos órgãos consultivos e deliberativos. [Instituto 5]

Trabalho de sensibilização com os gestores, capacitação com a equipe envolvida e formação de uma equipe de trabalho própria para atuar nessa área. [Instituto 6]

A categoria “estratégias para implantação” foi obtida por meio da análise conjunta das categorias acima pontuadas, acrescidas das respostas constantes nas categorias “envolvimento da alta administração”, “ações realizadas pelo MEC e MP direcionadas ao favorecimento da GPC”, “troca de experiências”, “variáveis da estrutura organizacional e contexto cultural de sua Instituição”, bem como das respostas apresentadas no item “aspectos adicionais”, das quais se destacam como mais representativas para a categoria:

A alta gestão está disposta a iniciar a implantação da gestão por competência. [Instituto 4]

No FORGEP e no ENDP, foram apresentadas experiências da GPC por algumas IFES. Mapeamento de competências: sensibilização, consultoria e envolvimento dos atores na construção das competências. [Instituto 2]

Uma vez que o modelo de gestão por competências pressupõe que o servidor se prepare para o alcance dos objetivos da instituição, levando em conta que as metas e

objetivos são variáveis e podem mudar no decorrer do tempo é imprescindível que o servidor esteja aberto a mudanças e acima de tudo aceite se preparar para readaptações necessárias no ambiente institucional. Infelizmente a cultura da estabilidade desfavorece essa tendência a mudança fazendo com que em algumas ocasiões sejam encontradas barreiras as mudanças institucionais necessárias. [Instituto 6]

Acredito que falte ainda por parte do governo uma sensibilização aos gestores da importância da GPC no serviço público, com contratação e formação de profissionais específicos para atuar nessa área e exigência de metas para cumprimento. [Instituto 6]

Observa-se a partir das respostas descritas nesta dimensão e acessoriamente na dimensão “fatores dificultadores e facilitadores do exercício da GPC” que o processo de adoção vem encontrando dificuldades no âmbito interno e externo das instituições, dificuldades estas que junto às ações implementadas possibilitaram a apresentação de um elenco de diretrizes capazes de apontar rumos e ou estratégias para a construção de um diagnóstico/guia destinado à implantação da GPC.

Ademais, contatou-se que as diretrizes levantadas estão correlacionadas com o embasamento teórico referente às estratégias/etapas de implantação da GPC, postulados por Brandão e Bahry (2005), Gramigna (2007) e por Leme (2011); ademais, como afirmado por Albuquerque (2006) constatou-se a importância do envolvimento dos dirigentes superiores para o sucesso do processo.

São elas:

- a) Sensibilização, conscientização e tomada de decisão (política) por parte da alta administração dos Institutos, do Ministério da Educação-MEC e do Ministério do Planejamento-MP, no sentido de adotar providências para a devida adequação aos termos do Decreto nº 5.707/06;
- b) Estabelecimento de programas de capacitação/treinamento destinados à formação das equipes que realizarão o processo de implantação da GPC.
- c) Realização de parcerias e troca de experiências com outros Institutos Federais, Instituições Federais de Ensino (Universidades); Órgão de Controle, como o Tribunal de Contas (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU), bem como com outras entidades públicas e privadas que tenham ou estejam em processo de implantação da GPC.

- d) Elaborar atividades/programas de esclarecimento destinados a alterar possíveis barreiras para implantação da GPC oriundas do ambiente organizacional (cultura organizacional e percepção/comportamento dos servidores).
- e) Definir atividades que promovam a participação e envolvimento de todo o quadro de pessoal da Instituição (gestores e servidores) no processo de implantação da GPC.
- f) Estabelecer programas de avaliação e acompanhamento do processo.

Diante do apresentado confirma-se o Pressuposto nº 3: A identificação dos Fatores dificultadores (FD) e facilitadores (FF) é capaz de apontar diretrizes que possam dar subsídios, apontar rumos e ou estratégias para a construção de um diagnóstico/guia que favoreça o exercício a GPC nas organizações estudadas; tendo em vista que o conjunto dos fatores facilitadores e dificultadores descritos pelos entrevistados foram suficientes para a elaboração de um pequeno rol de diretrizes destinadas à elaboração de um guia/diagnóstico capaz de favorecer a implantação da Gestão de Pessoas por Competências em Instituições Federais de Ensino Tecnológico.

Em síntese, além da constatação acima descrita, observou-se que muitas das ações e estratégias necessárias a implantação da gestão por competências são de conhecimento dos dirigentes, e que possivelmente os fatores dificultadores, neste momento, sobrepõem os fatores facilitadores.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo principal levantar como ocorre o exercício da gestão de pessoas por competências nas Instituições Federais de Ensino Tecnológico do Nordeste brasileiro, a partir da visão e da experiência dos seus dirigentes superiores de gestão de pessoas, visando o conhecimento de novos procedimentos e estratégias de gestão.

A pesquisa contou ainda com objetivos específicos destinados ao levantamento de dados que possibilitassem conhecer o status do exercício da GPC nas Instituições pesquisadas, a existência de fatores facilitadores e dificultadores que impactam na sua adoção bem como o levantamento de diretrizes a serem utilizadas na construção de um diagnóstico/guia capaz de apontar caminhos e ou favorecer a adequação da gestão destas organizações aos ditames legais ora vigentes.

O primeiro objetivo específico do estudo foi averiguar o estado do processo de adoção da gestão de pessoas por competências nos IFET(s) do Nordeste brasileiro, a partir da visão e da experiência dos dirigentes superiores de gestão de pessoas. Tal objetivo foi atingido tendo em vista que os dados obtidos a partir das respostas deixaram evidente que há similaridade no estado incipiente ou embrionário do exercício da gestão de pessoas por competências nos IFET(s) pesquisados, haja vista que somente uma Instituição implantou a GPC, outra apresenta implantação incompleta, enquanto as demais estão provendo estudos direcionados a sua implantação, ensejando que sua implantação ocorra em médio prazo.

O segundo objetivo específico foi identificar os fatores facilitadores (FF) e dificultadores (FD) para o exercício da gestão de pessoas por competências nos IFET(s) do Nordeste brasileiro. A análise dos dados levantados junto aos dirigentes de pessoas das Instituições pesquisadas apontaram diversos fatores dificultadores (FD) e alguns poucos facilitadores (FF) para o exercício da gestão de pessoas por competências.

Estrutura burocrática e contexto cultural adversos a implantação da GPC nas Instituições, ausência de ações mais efetivas dos Ministérios da Educação (MEC) e do Planejamento (MP), inexistência de troca de experiências entre Instituições, envolvimento insuficiente da alta administração dos órgãos e o despreparo de equipes de RH para conduzir o processo de implantação foram alguns dos fatores dificultadores apontados. Quanto aos fatores facilitadores constatou-se que os dirigentes tiveram dificuldade em apontá-los em quantidade razoável.

O segundo objetivo também foi atingido, posto que foram levantados fatores em diversas categorias temáticas, tais como: processo de implantação, envolvimento da alta

administração e fatores facilitadores e dificultadores para a adoção da GPC; significando que tais elementos existem e estão impactando favoravelmente ou desfavoravelmente para a adequação da gestão de pessoas aos ditames do Decreto nº 5.707/06.

De mais relevante, foi a constatação relacionada com o envolvimento insuficiente da alta administração das Instituições, sendo este um importante fator de ordem política que vem impactando na adoção e ou no bom andamento dos processos de adoção da GPC nos IFET(s) do Nordeste brasileiro.

A pesquisa evidencia, a partir da visão e da experiência dos dirigentes, que a ausência de vontade política da alta administração das instituições é um fator preponderante para o atual status do exercício incipiente ou embrionário da GPC nas Instituições pesquisadas.

O terceiro objetivo foi: fornecer diretrizes a partir da visão e experiência dos dirigentes superiores de pessoas dos IFET(s) do Nordeste brasileiro, que possam auxiliar na construção de um guia/diagnóstico com estratégias destinadas ao bom exercício da gestão de pessoas por competências nessas instituições e gerar conhecimento para auxiliar na construção de estratégias para a gestão de pessoas por competências nessas instituições.

Tal objetivo foi atingido, posto que a análise dos dados obtidos evidenciou algumas ações e diversos fatores facilitadores e dificultadores, suficientes para a elaboração de um rol de diretrizes destinadas à construção de um guia/diagnóstico capaz de favorecer a implantação da gestão de pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Tecnológico; significando que tais elementos já são do conhecimento dos dirigentes de pessoa, que possivelmente os fatores dificultadores, neste momento, sobrepujam os fatores facilitadores o que vem impactando no processo de adoção da GPC nas Instituições pesquisadas e, que sendo eles bem geridos possibilitam a adequação das Instituições ao Decreto nº 5.707/06.

Observa-se a partir dos dados levantados, e em resposta ao problema de pesquisa levantado que, nos Institutos pesquisados: há similaridade no estado incipiente ou embrionário do exercício da gestão de pessoas por competências, os dirigentes superiores de gestão de pessoas são capazes de apontar diversos fatores facilitadores e dificultadores para o exercício da gestão por competências; e por fim, a identificação destes fatores foi capaz de apresentar estratégias para a elaboração de guia destinado ao favorecimento da gestão de pessoas por competências.

A pesquisa colaborou ainda com conhecimentos práticos acerca do exercício da gestão de pessoas por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro, com destaque para o fato de que foram confirmados os 3 (três) pressupostos de pesquisa; ademais, os resultados obtidos também encontraram congruência com resultados de estudos anteriores que versaram sobre a gestão de pessoas por competências em órgão público brasileiros.

Uma das principais limitações deste estudo decorreu do fato de que pouco menos da metade das Instituições alvo, 5 (cinco) Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro, não tenham participado da pesquisa, o que impossibilitou a construção do inteiro quadro da situação da gestão de pessoas por competência em todo o nordeste brasileiro.

Vale a pena ressaltar que a ausência de participação das demais instituições não decorreu em virtude da ausência de reiterados convites, visto que estes foram insistentemente realizados ao longo de aproximadamente 2 (dois) meses, pela mais variadas vias de comunicação.

O caráter voluntário de participação dos dirigentes na pesquisa também foi repetidamente informado, sendo que no momento dos contatos iniciais ficou patente o interesse e o desejo de todos os dirigentes em participar da pesquisa; ocorre que a manifestação inicial não foi sucedida da efetiva participação, tendo um dos entrevistados deixado transparecer que o tema abordado poderia descortinar uma situação delicada de sua Instituição por não adotar, ou adequar-se a legislação existente.

O atual status do exercício da gestão de pessoas por competências nas Instituições pesquisadas, incipiente ou embrionário, impossibilitou o aprofundamento de conteúdos desse modelo de gestão, notadamente quanto à obtenção de um rol mais representativo de fatores facilitadores da adoção e, sobre maneira o levantamento de ações já realizadas pelos dirigentes para a adoção da GPC nas suas Instituições, constituindo-se em importante limitação.

Contudo é importante ressaltar que em virtude das diversas semelhanças culturais e organizacionais existentes entre as instituições regionais, existe a possibilidade de que se possa encontrar nas Instituições não pesquisadas, resultados e situação análoga à encontrada nesta pesquisa.

Outra limitação encontrada foi relativa à disponibilidade de tempo dos dirigentes para a realização da entrevista, tendo em vista a elevada demanda de trabalhos e responsabilidades, em muito ampliadas em virtude das demandas extraordinárias

normalmente ocorridas no final e no início de cada ano, deixando os dirigentes saturados por extensas agendas de atividades; isto no exato período em que esta pesquisa foi realizada.

Sugere-se então que, futuras pesquisas com este seletivo grupo de dirigentes devam ser realizadas em período do ano mais favorável, devendo ser evitados os dois meses iniciais e finais do ano, tendo em vista a existência de fatores multiplicadores do trabalho que incidem nestes períodos.

Por fim, identifica-se ainda como limitação para o estudo o fato de que a maioria dos dirigentes possui menos de 5 (cinco) anos de exercício na função, o que associada a elevada demanda de trabalhos, possivelmente impactou na existência de tempo hábil para o conhecimento e tomada de decisões destinadas à adoção da GPC nas suas Instituições.

Diante dos resultados encontrados ao final dessa pesquisa, algumas indagações e conjecturas naturalmente afloraram; das quais se destacam: qual a realidade do exercício da gestão de pessoas por competências nas demais Instituições Federais de Ensino Tecnológico brasileiras? Existem diferenças entre a situação do exercício da GPC nos Institutos Federais de Ensino Tecnológico e nas Universidades Federais brasileiras? Nas demais Instituições Federais de Ensino brasileiras, existem fatores facilitadores ou dificultadores do exercício da GPC diversos aos encontrados nas Instituições nordestinas? É possível elaborar um guia que oriente a implantação e o exercício da GPC nas Instituições Federais de ensino brasileiras?

Outros atores das Instituições, que atuam no exercício da GPC, como por exemplo: Reitores, Gerentes e Coordenadores de recursos humanos podem apontar realidades diferentes sobre o objeto de estudo?

Tais questionamentos, em vista de suas importâncias, merecem encontrar respostas; para as quais sugere-se a realização de outras investigações sobre o contexto do exercício da gestão de pessoas por competências nas demais Instituições Federais brasileiras, como forma de verificar a adequação destas ao estabelecido no Decreto nº 5.707/06.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Leonardo Silveira. **Gestão por Competência no Setor Público. 2015.** Monografia (Especialização), Curso de Gestão Pública, Universidade Candido Mendes. Instituto A Vez do Mestre, Brasília, 2015.

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de Organizações.** São Paulo: Summus, 2006.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do serviço público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out. 2014. Trimestral

AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. **Anais** do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, p. 875-898, 2008.

ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos.** 1994. Dissertação (Mestrado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades, Universidade de São Paulo, 1994.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BAPTISTA, André de Lima Xandó. **Avaliação de desempenho de técnicos administrativos em educação no âmbito de uma instituição federal de ensino superior.** 2012. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Edição revista e actualizada. Lisboa: Edições, v. 70, 2008.

_____. **Análise de conteúdo** (Edição revista e ampliada). São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.

BIANCO, M. F.; MARQUES, Solange V. D. Avaliação de Desempenho por Competências em Instituição Pública Federal. In: EnGPR2013, 2013, Brasília. **Anais** do En GPR2013. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. v. 1. p. 24-40.

BONNIOL, J; VIAL, M. **Modelos de avaliação: textos fundamentais.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 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**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competências. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.8, n.3, p. 32-49, Jul/Set 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao.htm>. Acesso em 01/03/2017.

_____. **Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004**. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5205.htm> Acesso 03/07/2017.

_____. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em 01/03/2017.

_____. **Decreto nº 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 nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em 01/03/2017.

_____. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores 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/d5824.htm>. Acesso em 01/03/2017.

_____. **Decreto nº 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 1.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em 01/03/2017.

_____. **Decreto nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Decreto nº 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/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm> Acesso em 03/07/2017.

_____. **Emenda Constitucional nº 19 de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm> . Acesso em 01/03/2017.

_____. **Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987**. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7596.htm>. Acesso em 01/03/2017.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em 01/03/2017.

_____. **Lei nº 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. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm> Acesso em 07/07/2017.

_____. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação de diversas carreiras do âmbito do serviço público federal e dá outras providências. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em 03/07/2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009**: A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Recursos Humanos. – Brasília: MP, 2009, 245p.

CANHOLI, Celso Junior. **Sentidos do Trabalho para os Trabalhadores do Seneamento Básico**. 2015. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará-UFC. Fortaleza, CE, 2015.

CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARVALHO, Mauricio Moreira. **Experiência de implantação da gestão por competências em instituições Públicas Brasileiras. O outro lado da moeda: a opinião dos funcionários**. 2010. Tese (Doutorado). Universidade Federal Fluminense. Niteroi, RJ, 2010.

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

CHAGAS, Rosana Augusto. **Gestão por competências: a experiência da CEF, EMBRAPA**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do trópico úmido. Universidade Federal do Pará-UFPA, Belem-PA, 2013.

CHAVES, André de Oliveira et al (Org.). **Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**, Volume 2. [Livro eletrônico] – Salvador: Pontocom, 2015.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público. **Revista do Servidor Público**. Rio de Janeiro, ano 55, nº 1 e 2, jan/jun. 2004.

COELHO JUNIOR. Francisco Antônio. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas**. UnB, Brasília, 2009.

COSTA, Katia Andrea Silva. Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais. Sínteses: **Revista Eletrônica do SIMTEC**, n. 6, p. 123-123, 2016.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DADOY, M. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In A. Tomasi (Org.). **Da qualificação à competência**. Campinas-SP: Papirus, 2004. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id>

DUARTE, M.; Ferreira, S.; LOPES, S. **A Gestão por Competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins**. APGS. Viçosa, v. 1, nº 2, p. 01-20, abr./jun. 2009.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, n. 1, p. 261-292, 2006.

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

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2014

ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2017. João Pessoa. Paraíba: A construção da administração pública no século XXI: **Anais...** v. 1. João Pessoa. Disponível em <http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/anais-do-iv-encontro-brasileiro-de-administracao-publica.pdf>. Acesso em 20/03/2018.

FARNHAM, David; HORTON, Sylvia. HRM Competency Frameworks in the British Civil Service. In: Horton, Sylvia; Hondeghem, Annie; Farnham, David (Eds.). **Competency management in the public sector: European variation on a theme**. University of Portsmouth, Institut voor de Overheid, IOS, 2002, p. 33-47.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. GASALLA, José Maria. **Gestão de competências**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 1-57.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

_____. **Estratégias empresarias e formação de competências**: Um quebra-cabeça caleidoscópios da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Diogo Ribeiro da; MENESES, Pedro Paulo Murce. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

FREITAS, et al, O método de pesquisa survey, **Revista de Administração**, São Paulo v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.

GAVAZINI, André Antonio; DUTRA, Ademar. Avaliação multicritério de desempenho do servidor público: O caso do poder judiciário. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 6, n. 2, 2016.

GETHA-Taylor, Heather. **Competency management in the US Federal Government**. K. U. Leuven, Belgium. Public Management Institute, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 4ª Edição, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 5ª Edição, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 5ª Edição, 2010.

GILBERT, Patrick. La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines. **Management et gestion des ressources humaines**: stratégies, acteurs et pratiques, France. p. 73, 2006.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**. v. 2, n.2, p. 188-204, 2012.

GODOI, Christiane Kleinübing. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. ISSN: 1679-1827, v. 3, n. 2, 2010.

GODOI, Cristiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Aneilson Barbosa (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. , São Paulo: Saraiva, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 1-53, 95-152, 205-238.

GRAY, David. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. Ed. Cap. 14. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUIMARÃES, T.A.; BORGES-ANDRADE, J.; MACHADO, M.S; VARGAS, M.R.M. Fo-recasting core competencies in a R&D Environment. **R&D Management Review**, v. 31, n.3, p. 249-255, 2001.

HOLANDA, Lucielma S. Passos de; SOUZA, Máisle A. Moraes de. **Processo de Implantação da Gestão por Competências em Organizações Públicas Federais**: Principais desafios. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do serviço público**, Brasília- DF, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr./jun. 2006.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALAGOAS. **História**. Disponível em: <<https://www2.ifal.edu.br/ifal/reitoria/historia>>. Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA. **Campus**. Disponível em:<<https://portal.ifba.edu.br/menu-campi/escolha-o-campus>>. Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO. **Sobre**. Disponível em: <<http://ifbaiano.edu.br/portal/sobre/>>. Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ. **Histórico**. Disponível em:<<http://ifce.edu.br/aceso-a-informacao/Institucional/historico>> Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MARANHÃO. **Histórico**. Disponível em: <<https://portal.ifma.edu.br/instituto/historico/>> Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE da Paraíba.**Sobre o IFPB**. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/sobre-o-ifpb>>. Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.ifpe.edu.br/aceso-a-informacao/institucional>> Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUI. **Informações institucionais**. Disponível em: <<http://libra.ifpi.edu.br/aceso-a-informacao/institucional>> Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Histórico**. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/institucional/historico>> Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.ifs.edu.br/institucional>> Acesso em 20 de julho de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/a-instituicao/acao-a-informacao?id=758>> Acesso em 20 de julho de 2017.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KRAMULLAH, Malik et al. Purposes of Performance Appraisal System: A Perceptual Study of Civil Servants in District Dera Ismail Khan Pakistan. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 3, p. 142, 2012.

LE BOTERF, G. De quel concept de compétence avons-nous besoin?. **Soins cadres**, v. 41, p. 1-3, 2002. Disponível em: <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>. Acesso em 20/10/2017.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Gestão por Competências no setor Público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

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

MAGALHÃES, E. M. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. 2007. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa-UFV, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, B. B. et AL. Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública - uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, IX, 2009, Florianópolis. Santa Catarina. **Anais**. Florianópolis: UFSC, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008, cap. 6-7, p. 155-220.

MATTA, Roberto da . **Carnavais, Malandros e Heróis. Rio de Janeiro: Zahar Editores , 1979.**

MELLO, Simone Portella Teixeira; SILVA, Francielle Molon. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro.** XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2013.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MESQUITA, Fabiana Alves de Assunção. **Avaliação de Desempenho: percepção dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Goiás, Catalão, GO, 2016.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Verbetes IFES (Instituições Federais de Ensino Superior).** Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/ifes-instituicoes-federais-de-ensino-superior/>>. Acesso em: 09 de abr. 2017.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de administração pública**,v. 41, n. spe, p. 87-96, 2007.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional.** 2014. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Recife-PE. 2014.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro-RJ, v. 41, n. spe, p. 87-96, 2007.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro-RJ, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana M. Gestão de pessoas por competências em empresa pública: análise de repercussões nove anos pós-implantação. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad)**, v. 32, 2008.

NETO, Alexandre Shigunov; GOMES, Renata Messias. **Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas.** RECADM, v. 1, n. 1, p. 2, 2002.

NICK, E; RODRIGUES, H. B. C. **Modelos em psicologia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

OLIVEIRA Filho, Adão. **Política de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior: uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho.** 2012. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, SC, 2012.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros. **Difusão do sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais de ensino superior na região nordeste do Brasil.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2011.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros; SILVA, A. B. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. **Encontro de gestão de pessoas e relação de trabalho. João Pessoa: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração,** 2011.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros; SILVA, A. B.; CAVALCANTE, K. O. O sistema de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal de Goiás: “Sonho de uma realidade” ou “Realidade de um sonho”? In: EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

OP DE BEECK, Sophie; HONDEGHEM, Annie. **Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future.** OECD, 2010a.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo: Relatório da OCDE Brasil: Governo Federal (Portuguese version).** [S.l.]: OECD Publishing, 2010a.

ORSI, A.; BUTTAZI, M. A.; OCHIAI, J. M.; SANTOS, L. D.; SILVEIRA H. I., Jr. 2006. Implantação do modelo de gestão por competências: análise dos benefícios e desafios do processo. **Proceedings of the Seminários de Administração SEMEAD,** São Paulo, 2006.

PEREIRA, Aline Lucena Costa et al. **De lagarta a borboleta: as competências em ação dos Gestores Técnicos-Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste Brasileiro.** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2010.

PIRES, Alexandre. Kalil. et al. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** *Harvard Business Review*, p. 3-15, May/June, 1990. Disponível em: <<http://www.uwcentre.ac.cn/haut/wp-content/uploads/2013/05/BalancedScoreCard.03.pdf>>. Acesso em: 20/10/2017.

REY, Fernando Gonzales. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

REY, Fernando Gonzales. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROCHA, Bianca Patricia Lopes. **Avaliação de Programa de Gestão por Competências: Um estudo em Organizações da Região Metropolitana de Fortaleza 2010.** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2010.

ROESCH, Sylvia A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, Fabricia Silva da; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho: processo de revisão sistêmica de literatura internacional. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 13, n. 2, p. 390-416, mar. 2013.

RUAS, R. et al. Gestão por competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2010.

SANCHES, Adérito Alain. A gestão por competências nas administrações públicas europeias e os sistemas de informação que apóiam essa gestão – França, Bélgica e Reino Unido. **Relatório de Consultoria**. Brasília: SEGEP/MP, 2013.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico/guia comparativo. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

SANTOS, Adelmária Ione dos et al (Org.). **A gestão pública na visão dos técnicos administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**. [Livro Eletrônico]. São Paulo: Digitalbooks, 2014. 1 v.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SENA, Gabriel Astoni. **Gestão por competências na administração pública brasileira: uma análise da experiência na Justiça Eleitoral**. Dissertação (Mestrado), Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, MG, 2013.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SIDDIQUEE, N. A. Managing for results: lessons from public management reform in Malaysia. **The international journal of public sector management**, v. 23, n. 1, p. 38-53, 2010.

SOUZA, Regina Luna Santos de. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, IX**, 2004, Madri. Espanha. Anais. Madri: CLAD, 2004.

TASCA, J. E. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TEZZA, Rafael; BORNIA, Antonio Cezar; VEY, Ivan Henrique. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010.

UNE, G. R. H. Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences. **Management et gestion des ressources humaines: stratégies, acteurs et pratiques**, p. 87, 2006.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho na administração de universidade pública: análise bibliométrica da literatura nacional e internacional. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 3, p. 116-125, 2013.

VELASCO, Simone Maria Vieira. **Carreira e gestão de desempenho**: estudo de uma Carreira Típica da Administração Pública Federal. 2009. Trabalho de Conclusão (Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal), Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.

WHARLICH, B.; CARVALHO, M.S.M.V. E MATA, R.A. DA. Painel sobre a Avaliação de Desempenho no Serviço Público Federal. In: **Revista de Administração Pública**. Vol. 13, n. 1, p. 89-125, 1979.

ZACCARELLI, Sérgio Batista. **Administração de Recursos Humanos na universidade**. In Seminário Latino Americano De Liderança E Administração Na Universidade, 1., 09-11, dez, 1986. **Liderança e administração na Universidade**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1986

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Instrumento de coleta de dados para entrevista com os Dirigentes superiores de pessoas das IFET(s) do Nordeste Brasileiro

INSTRUÇÕES: Este questionário de entrevista contém 18 (dezoito) perguntas referentes ao objeto de estudo, além de 6 (seis) quesitos dedicados ao levantamento do perfil dos respondentes, organizadas em 3(três) seções: a primeira para levantamento do perfil do respondente; a segunda destinada à obtenção da visão do respondente acerca do exercício da gestão por competências na sua Instituição e, a terceira destinada às considerações finais. Solicitamos encarecidamente que, se possível, as perguntas não fiquem sem resposta, mesmo que isso signifique fazer aproximações. Sua resposta é muito importante, e deve expressar fielmente sua opinião e o contexto do objeto de estudo na sua instituição.

PERFIL DO RESPONDENTE (SEÇÃO I)

- a) Gênero: F M
- b) Instituição: _____.
- c) Cargo ocupado: _____.
- d) Função ocupada: _____.
- e) Tempo de serviço na organização (anos completos): _____.
- f) Tempo como dirigente de pessoas na organização (anos completos): _____.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (SEÇÃO II)

Subseção I

(Nesta subseção gostaríamos de saber sua visão acerca do exercício da gestão por competências – GPC na sua Instituição)

01) Qual a sua compreensão sobre a gestão de pessoas por competências?

02) Sua instituição adotou a gestão por competências (GPC) como modelo referencial de gestão de pessoas, como preconizado no Decreto n° 5.707/06?

SIM NÃO

03) Em que semestre/ano foi iniciado o exercício da GPC na sua Instituição, e como se deu o início deste processo?

04) Em caso negativo, o que levou sua Instituição a não implantar a GPC?

05) Há a intenção de implantar a GPC? em curto, médio ou longo prazo?

06) A partir de sua ótica identifique, entre os quesitos abaixo, em que fase se encontra o processo de implantação da GPC na sua Instituição?

() 1º Fase (Sensibilização: obtenção do envolvimento de gestores e servidores)

() 2º Fase (Mapeamento de competências organizacionais de cargos)

() 3º Fase (Desenvolvimento: aprimoramento das competências individuais, capacitação)

() 4º Fase (Acompanhamento/Evolução: avaliação de resultados)

Subseção II

(Nesta subseção gostaríamos de saber sua visão acerca de fatores facilitadores (FF) e dificultadores (FD) encontrados no exercício da GPC na sua Instituição).

07) Na sua visão, os membros da alta gestão (Reitor/Pró-reitores) da sua Instituição estão envolvidos e tem consciência da importância do exercício da gestão por competências? De que maneira?

08) Na sua ótica, é possível apontar ações efetivas dos Ministérios da Educação (MEC) e do Planejamento (MP) no sentido de favorecer o exercício da GPC na sua Instituição? Quais?

09) Tem havido troca de experiências da sua Instituição com outras IFES, ou mesmo com outras Instituições Públicas Federais acerca do exercício da GPC? Descreva.

10) Na sua ótica, a estrutura organizacional (burocrática) e o contexto cultural de sua Instituição, esta quanto às variáveis do personalismo, patrimonialismo, conservadorismo e estabilidade do servidor no serviço público; são fatores que dificultam ou facilitam o exercício da GPC na sua Instituição? De que maneira?

11) Como você avalia a equipe de Recursos Humanos (RH) de sua Instituição no tocante ao preparo para protagonizar o exercício da GPC?

12) Acerca do exercício da GPC, qual sua visão sobre o entendimento e a receptividade dos servidores de sua Instituição?

13) Sob a sua ótica, quais são os principais fatores dificultadores ou facilitadores para o exercício da GPC no âmbito da sua Instituição?

Subseção III

(Nesta subseção gostaríamos de saber sua visão acerca de alguns parâmetros que possam proporcionar a construção de um diagnóstico/guia capaz de favorecer o exercício da GPC)

14) Na sua ótica, qual é a importância da adoção da GPC na sua organização?

15) Que ações, sob sua responsabilidade, foram ou estão efetivamente sendo realizadas para o exercício da GPC? Descreva.

16) Na sua visão, quais dessas ações foram ou são consideradas bem sucedidas, e quais não tiveram sucesso?

17) Em sua opinião, o que fazer para minimizar os fatores dificultadores (barreiras) e maximizar os fatores facilitadores (benéficos) encontrados no exercício da GPC, de modo a ampliar a eficácia deste processo na sua Instituição?

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS (SEÇÃO IV)

(Nesta seção gostaríamos de saber suas considerações finais)

18) Aponte, livremente, aspectos adicionais sobre o tema abordado não mencionados nas questões formuladas?

APÊNDICE B – INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

À Pró-Reitoria/Diretoria de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos.

Assunto: Pesquisa sobre o exercício da gestão de pessoas por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste Brasileiro.

Prezado (a) Sr (a) Pró-Reitor (a)/ Diretor (a),

Convidamos esta prestigiada Instituição de Ensino Federal a participar de pesquisa qualitativa sobre o exercício da gestão de pessoas por competências, conforme preconizado no Decreto nº 5.707/06.

A proposta do presente estudo completar-se-á com a realização de entrevistas com os dirigentes superiores da área de gestão de pessoas dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia do Nordeste Brasileiro, tendo em vista que tais gestores, em tese, possuem conhecimentos teóricos e ou mesmo práticos acerca do objeto geral desta pesquisa, ou seja, a gestão de pessoas por competências (GPC).

A pesquisa objetiva averiguar o status do exercício da gestão por competências nos IFET(s) do Nordeste Brasileiro; identificar fatores facilitadores (FF) e dificultadores (FD) neste processo; e desenvolver um diagnóstico/guia (guia) capaz de favorecer o processo do exercício da GPC nas instituições pesquisadas, além de servir como parâmetro para as demais instituições da Rede Federal de Ensino Tecnológico.

O estudo integra conteúdo de Dissertação de Mestrado a ser apresentada pelo aluno Márcio Oliveira Albuquerque à Universidade Federal do Ceará (UFC) como requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Por fim, esclarecemos que cópia do relatório final desta pesquisa ficará à disposição de todos os entrevistados.

Desde já, agradecemos antecipadamente sua colaboração, destacando que a participação é muito importante para a pesquisa, posto que certamente contribuirá para compreender melhor o processo de exercício da gestão por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro.

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: Exercício da gestão de pessoas por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro.

Prezado(a) Sr (a) conforme contato mantido anteriormente, você está sendo convidado a participar da pesquisa acima intitulada; destaco que você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos. As informações contidas neste termo têm por objetivo firmar acordo escrito com o (a) voluntário (a) para participação na pesquisa acima referida, sobremaneira quanto a obtenção da autorização de sua participação com pleno conhecimento da natureza dos procedimentos a que será submetido (a).

- 1) Natureza da pesquisa: a pesquisa objetiva averiguar o status do exercício da gestão por competências nos IFET(s) do Nordeste Brasileiro;
- 2) Participantes da pesquisa: Dirigentes superiores de gestão de pessoas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Nordeste brasileiro;
- 3) Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo você deverá responder a uma entrevista semi-estruturada e, a uma pequena ficha de dados pessoais. Você tem liberdade de se recusar a participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo, podendo a qualquer momento requerer mais informações sobre a pesquisa mediante contato com o pesquisador;
- 4) Sobre a entrevista: será aplicada, preferencialmente, de forma presencial ou mediante instrumento tecnológico de gravação, sendo assegurado completo anonimato. As informações conseguidas através da sua participação somente estarão disponíveis para os responsáveis pela pesquisa; ademais a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto, sendo, sempre, resguardado o devido sigilo. As Instituições serão aleatoriamente identificadas por meio de código/símbolos;
- 5) Riscos e desconforto: os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde – Brasília – DF, e não gerará riscos nem desconfortos físicos ou psicológicos;
- 6) Benefícios: ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto, entretanto, esperamos que este estudo além de contribuir com informações que devem acrescentar elementos importantes à literatura científica acerca da matéria estudada, contribuindo ainda com seu resultado para uma melhor eficácia na implantação da GPC nas instituições

pesquisadas, para isto o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos. Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados de forma agregada para apresentação em congressos e elaboração de artigos científicos;

7) Despesa/Pagamento: você não terá nenhum tipo de despesa ao participar desta pesquisa, e nada lhe será pago por sua participação;

8) Liberdade de recusar ou retirada do consentimento: você tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo sem custas ou qualquer prejuízo.

Atenciosamente, Márcio Oliveira Albuquerque.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para permitir sua participação nesta pesquisa. Portanto, preencha o item que segue:

Eu, _____, Rg nº _____, após a leitura e compreensão destas informações, expressei meu consentimento fundamentado que a minha participação é voluntária e que posso sair a qualquer momento do estudo, sem prejuízo algum. Ademais confirmo que recebi cópia deste termo de consentimento e, autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo, sendo resguardado o devido sigilo quanto à identificação da organização a qual represento.

Endereço e contatos do responsável pela pesquisa:

Nome: Márcio Oliveira Albuquerque

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

Endereço: Av. Treze de Maio, nº 2081, Bairro: Benfica, Fortaleza-CE

Telefones para contato: (085) 3307.3651/3307.3657/(085) 9.9960.5959 (whatzap)

Email: ifcemarcio@gmail.com

ATENÇÃO: Se você tiver alguma consideração ou dúvida acerca da sua participação na pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: (085) 3366-8344. (Horário: 08:00 - 12:00 horas de segunda a sexta-feira).

O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.