

Cristiane Laurentino Silva

**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DO CAMPUS
FLORIANÓPOLIS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA
CATARINA – IFSC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Coorientadora: Prof^a Dr^a Carla Cristina Dutra Búrigo.

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Cristiane Laurentino
DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DO CAMPUS
FLORIANÓPOLIS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA
- IFSC / Cristiane Laurentino Silva ; orientador,
Marcos Baptista Lopez Dalmau, coorientador, Carla
Cristina Dutra Búrigo, 2018.
142 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

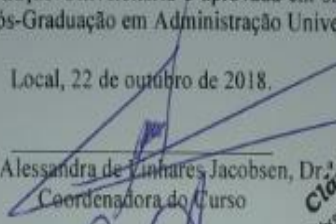
1. Administração Universitária. 2. Gestão por
competências. 3. Desenvolvimento gerencial. 4.
Administração universitária. 5. Instituições federais
de ensino. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez . II.
Búrigo, Carla Cristina Dutra . III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação
em Administração Universitária. IV. Título.

Cristiane Laurentino Silva

**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DO CAMPUS
FLORIANÓPOLIS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA
CATARINA – IFSC**

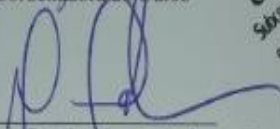
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

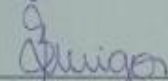
Local, 22 de outubro de 2018.

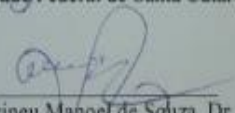

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenadora do Curso

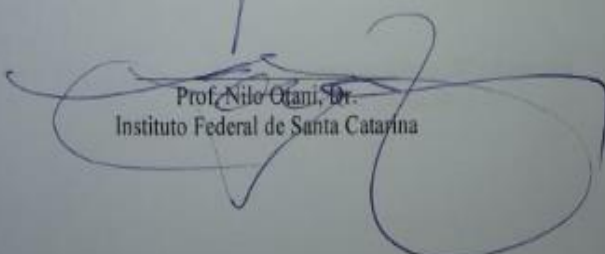
Cláudio José Amante
Subcoordenador do Programa de Pós-Graduação
em Administração Universitária - PPGAU/IFSC
Supl. 1168106

Banca Examinadora:


Prof.^o Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina


Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a
Coorientadora
Universidade Federal de Santa Catarina


Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina


Prof. Nilo Otani, Dr.
Instituto Federal de Santa Catarina

Ao Felipe e ao Arthur, filhos amados
de minha alma.

AGRADECIMENTOS

A Deus, presente em cada instante desta existência, me iluminando o caminho e guiando os passos.

Ao meu esposo, Luis Ricardo, sempre confiante, com pensamento positivo, capaz de me motivar e incentivar, mesmo nos momentos em que a dúvida me inquietava. Muito obrigada pela paciência, pela parceria, pelo amor e carinho dedicados a mim, ao nosso casamento, a nossa família.

Aos meus filhos, raios de sol a me iluminarem a vida, que me deram o privilégio de ser mãe e dividirem comigo esta existência. Maior felicidade e realização não há.

A minha mãe, exemplo de retidão e caráter a ser seguido. Ensinou-me a ter a verdade como norte.

Ao meu pai, que mesmo não estando neste plano, está presente no coração e nos pensamentos. Carrego ainda comigo seus ensinamentos sobre o amor e a espiritualidade, alicerces para minha vida.

Às minhas irmãs, que além de tudo, também são minhas amigas e companheiras, mesmo que a distância física nos separe.

Aos colegas e professores do PPGAU, pelos momentos enriquecedores compartilhados durante as aulas.

Aos sujeitos da Pesquisa, pela colaboração e cessão de seu tempo de forma tão gentil e acolhedora.

Ao meu orientador, prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, cujos ensinamentos valiosos possibilitaram esta importante conquista.

A minha coorientadora, prof^a Carla Cristina Dutra Búrigo, anjo que tive a felicidade de conhecer nesta jornada. Responsável por modificar minha visão de mundo.

Aos membros da banca, prof. Irineu Manoel de Souza e prof. Nilo Otani, também colega de instituição, cujas contribuições foram importantíssimas para a consecução deste estudo.

À UFSC, que me abriu suas portas, possibilitando a realização deste sonho.

Ao IFSC, instituição que aprendi a amar e respeitar durante estes quase oito anos. Ensinou-me a importância que a educação tem na formação do ser integral, crítico e consciente de seus direitos e obrigações.

Enfim, a todos amigos e familiares que de alguma forma estiveram envolvidos nesta caminhada. Ciente de que tudo nesta vida tem mais valor quando compartilhado com quem admiramos e amamos.

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

Fernando Teixeira de Andrade

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar como desenvolver as competências gerenciais necessárias aos ocupantes do cargo de direção e das funções gratificadas do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC. Para tanto, foi realizada pesquisa de natureza aplicada, de caráter qualitativo, classificada como descritiva. Trata-se de pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Para a coleta de dados, foram realizadas análises documentais e bibliográficas, além de entrevistas semiestruturadas. A partir do estudo, identificou-se quais ações, voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, são realizadas pela Instituição e seus principais pontos fortes e fracos. Por fim, foram sugeridas ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências dos servidores do departamento estudado. Estas ações abrangem quatro grandes áreas de atuação: Administração de pessoal; Desenvolvimento de pessoas; Seleção de pessoas; Saúde do servidor; além de Transversais gerenciais; e, Transversais pessoais. Foram pensadas de forma a permitir à instituição melhor aproveitar e desenvolver as competências de seus servidores, aprimorando conhecimentos, habilidades e atitudes, no sentido da valorização e crescimento, tanto pessoal quanto institucional.

Palavras-chave: Competências. Desenvolvimento Gerencial. Capacitação. Gestão de Pessoas. Instituições Federais de Ensino. IFSC.

ABSTRACT

This research aims to analyze how to develop the managerial competencies required to occupants of the management positions at the Personnel Management Department of Federal Institute of Santa Catarina's Florianópolis *Campus*. The research had an applied nature, a qualitative character and was classified as descriptive. It was a bibliographical, documental, field and case study research. Data collection was carried out by documental and bibliographic analysis and semi-structured interviews. As a result, it was identified which actions, aimed at the development of managerial competencies and their main strengths and weaknesses, are carried out by the Institution. Finally, training actions were suggested in order to develop the managerial competencies at the *campus*' Personnel Management Department. These actions cover four main areas: Personnel management; Professional and personal development; People's recruitment; Workers' health and safety; Management skills; and Personal skills. They were designed to allow the institution to better seize and develop the employees' competencies, improving their knowledge, skills and attitudes, towards the valorization and growth, both personal and institutional.

Keywords: Competencies. Management Development. Training. People management. Federal Institutions of Education. IFSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As três dimensões da competência.....	51
Figura 2 - Modelo de Gestão por competências.....	54
Figura 3 - Melhorando a qualidade da capacitação.....	59
Figura 4 - Ciclo da capacitação.....	60
Figura 5 - Identificação do <i>GAP</i> de competências.....	61
Figura 6 - As habilidades gerenciais nos três níveis de administração..	72
Figura 7 - Relação entre os sujeitos da pesquisa.....	79
Figura 8 - Organograma <i>Campus</i> Florianópolis.....	79
Figura 9 - <i>Campi</i> do IFSC.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura da Administração Pública.....	32
Quadro 2 – Técnicas de pesquisa e procedimentos.....	63
Quadro 3 - Os níveis administrativos e suas funções.....	74
Quadro 4 - Os papéis do executivo.....	75
Quadro 5 - Sujeitos da pesquisa.....	80
Quadro 6 - Roteiros de entrevista e objetivos específicos.....	82
Quadro 7 - Categorias de análise e instrumento de coleta de dados.....	85
Quadro 8 - Atividades desenvolvidas dentro do DGPF.....	92
Quadro 9 - Áreas de gestão de pessoas identificadas no DGPF.....	95
Quadro 10 - Cronograma das atividades de mapeamento.....	105
Quadro 11 - Competências e lacunas identificadas no DGPF.....	105
Quadro 12 - Cursos constantes do PAC 2018/2019.....	109
Quadro 13 - Ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais.....	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDP – Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas
CGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas
CERFEAD – Centro de Referência em Formação e EAD
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina
CHA – Conhecimentos, Habilidades de Atitudes
CISSP - Comissão Interna de Saúde do Servidor Público
CGU - Controladoria-Geral da União
CNPq – Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas
DGPf – Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis
EAD – Ensino a Distância
ETFSC – Escola Técnica Federal de Santa Catarina
FUNPRESP - Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo
GESTCOM – Sistema de Gestão de Competências
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
IFSC – Instituto Federal de Educação de Santa Catarina
IQ – Incentivo à Qualificação
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
MEC – Ministério da Educação
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos
PAC – Plano Anual de Capacitação
PAT – Plano Anual de Trabalho
PCCTAE - Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação
PCD – Pessoa com Deficiência
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPA – Plano Plurianual
PROAD – Pró-Reitoria de Administração
PRODIN – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN – Pró-Reitoria de Ensino
PROEX – Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas
PROPI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
RSC – Reconhecimentos de Saberes e Competências

RT – Retribuição por Titulação

SIAMI – Sistema Integrado de Administração Financeira

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoas

SIAPENet - Sistema de acesso às informações armazenadas nas bases de dados do SIAPE

SIASS - Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SISAC - Sistema de Avaliação e Registro dos Atos de Admissão e Concessão Pensões Civis e Militares

TAE – Técnico Administrativo em Educação

UFPA – Universidade Federal do Pará

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	21
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO.....	21
1.2	OBJETIVOS.....	26
1.2.1	Objetivo Geral.....	26
1.2.2	Objetivos Específicos.....	26
1.3	JUSTIFICATIVA.....	27
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	30
2.1.1	Instituições Federais de Ensino Superior.....	34
2.1.2	Gestão Universitária.....	37
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	40
2.2.1	Políticas públicas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoas.....	45
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	48
2.4	DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	55
2.4.1	Desenvolvimento de pessoas.....	56
2.4.1.1	Mapeamento de competências.....	60
2.4.1.2	Planejamento, execução e avaliação.....	65
2.4.2	Desenvolvimento de gestores.....	71
2.4.2.1	Competências gerenciais e papéis desempenhados pelos gerentes.....	71
3	METODOLOGIA.....	77
3.1	CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	77
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA.....	78
3.3	COLETA DE DADOS.....	80
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	84
3.5	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	87
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	88
4.1	RESUMO HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE ESTUDADA.....	88
4.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO IFSC.....	95
4.3	COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E LACUNAS.....	103
4.4	AÇÕES DE CAPACITAÇÃO.....	111
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	119

5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS....	122
	REFERÊNCIAS.....	123
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevista 1.....	137
	APÊNDICE B - Roteiro de entrevista 2.....	139
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevista 3.....	140
	APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	141

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O primeiro capítulo deste estudo está subdividido em quatro seções: a primeira apresenta a contextualização do tema e do problema de pesquisa, a segunda informa o objetivo geral e os objetivos específicos, a terceira apresenta a justificativa, que considera aspectos de viabilidade e importância da pesquisa, e a última seção, contendo a estrutura desta dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

Na função de gestão de pessoas, entendida por estudiosos como Manutenção, encontra-se o subsistema Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, que, conforme definem Bittencourt e Dutra (2008), é responsável pela preparação e promoção do crescimento pessoal e profissional, assim como, pela definição das prioridades de formação e aprimoramento, de acordo com as necessidades da organização. Segundo os autores, o gerenciamento deste subsistema, no contexto atual, tornou-se fator significativo, capaz de promover diferença competitiva entre as organizações de alto desempenho, por indicar investimento estratégico constante no desenvolvimento das competências essenciais da organização. Não basta às organizações serem eficientes e eficazes, é importante também serem efetivas, entendendo que o conhecimento não está somente em livros e manuais, mas sobretudo, nas pessoas que a compõem. Daí a necessidade de se criar mecanismos efetivos, capazes de potencializar o desenvolvimento de seus colaboradores e conseqüentemente da organização como um todo.

As organizações têm constantemente trabalhado pelo aprimoramento de sua atuação, na busca por manterem-se competitivas e atuais em um ambiente cada vez mais globalizado e dinâmico. A tônica tem sido uma gestão estratégica voltada para a aprendizagem organizacional contínua, capaz de atender às crescentes demandas exigidas pelo atual cenário. Segundo Campos e Guimarães (2008), se antigamente a estratégia de atuação das organizações era voltada para o posicionamento e atendimento ao cliente, hoje, a estratégia volta-se para o aprimoramento da gestão de pessoas, pois percebe-se que as competências agregadas ao fator humano possibilitam potencializar a atuação de cada setor dentro da organização, deixando claro qual o caminho a ser seguido na busca por resultados. Pimentel (2007) afirma

que, desde os anos 90, a busca pela melhoria da qualificação profissional é tema vinculado ao desenvolvimento profissional, implicando na busca contínua pela aquisição de conhecimentos, atitudes e competências ao longo da carreira.

No entendimento de Alles (2006), as pessoas precisam aprender coisas novas (conhecimentos e competências) constantemente, em qualquer tipo de atividade que venham a desempenhar, estando estas relacionadas à organização ou mesmo a outro contexto. Desta forma, o desenvolvimento de competências pode dar-se tanto no âmbito das organizações, como também fora delas. Segundo a autora, a aprendizagem contínua no ambiente organizacional compreende tanto os conhecimentos quanto as competências. Assim, toda vez que a organização necessitar realizar atividade demandada diante do contexto no qual insere-se, novos requisitos, novas competências, serão exigidos de seus colaboradores, implicando a necessidade de a organização ter a capacidade de desenvolver em seus funcionários estes novos requisitos e competências. A partir deste ponto de vista, os programas de desenvolvimento de pessoal elaborados pela área de gestão de pessoas deverão levar em consideração esses novos requisitos que serão desdobrados em necessidade de capacitação para a aquisição de novos conhecimentos e ações direcionadas ao desenvolvimento de competências.

Amaral (2006) coloca que um dos maiores desafios da Administração Pública brasileira é aumentar a capacidade de governo na gestão de políticas públicas, sendo o aperfeiçoamento permanente de servidores a maneira de contribuir para a melhoria do nível da qualidade do serviço público. Para a autora, a competitividade a ser perseguida é aquela que possibilite ao País assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual, pois, uma economia dinâmica depende também da eficiência do setor público.

No âmbito da Administração Pública federal, ações têm sido tomadas voltadas para o desenvolvimento de pessoas. Um exemplo é do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Esta política trouxe a possibilidade de uma visão mais estratégica sobre a gestão de pessoas no setor público, considerando a gestão por competências como necessária e estimulando a aprendizagem e disseminação do conhecimento, aspectos chave para a inovação e melhoria da gestão pública. Também considera a capacitação como um processo contínuo e deliberado de aprendizagem para o

desenvolvimento de competências individuais e institucionais. O foco da capacitação passa a ser a melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público e, o sistema de Gestão por Competências, um instrumento da PNPD (BRASIL, 2006a).

Pode-se dizer que as parcerias e articulações da rede nacional de escolas de governo constituem um dos pilares da PNPD (BRASIL, 2006a), como a Rede Nacional de Escolas de Governo, que procura proporcionar uma maior articulação e parceria entre estas Escolas. O grande desafio encontrado é tornar a atividade pública cada vez mais inovadora, sem deixar de lado os princípios da legalidade e da impessoalidade, promovendo o desenvolvimento dos servidores de forma que possam atuar com responsabilidade, criatividade e capacidade de responder aos anseios da sociedade (AMARAL, 2006).

No do contexto da Administração Pública Federal e, como integrante desta, também sujeito aos seus regramentos e políticas, devendo, portanto, seguir o que está previsto no PNPD, encontra-se o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) que assume a figura pública de autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com sede administrativa em Florianópolis, 23 *campi*¹ espalhados por todo o Estado de Santa Catarina e um Centro de Referência em Formação e EaD (CERFEAD). Configuração, esta, fruto da expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica promovida por um conjunto de políticas públicas do Governo Federal voltadas à educação profissional e tecnológica. São objetivos do Instituto Federal (BRASIL, 2008): ministrar educação profissional técnica de nível médio; ministrar cursos de formação inicial e continuada; realizar pesquisas aplicadas; desenvolver atividades de extensão; estimular e apoiar processos educativos e ministrar em nível de educação superior: cursos superiores de tecnologia, cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, cursos de bacharelado e engenharia, cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e especialização, e, cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado.

O IFSC, na busca por adequar-se às diretrizes do PNPD (BRASIL, 2006a), contemplou dentro de seu planejamento estratégico, elaborado conjuntamente com o Plano de Desenvolvimento Institucional

¹ O IFSC adota a grafia *câmpus*, tanto no singular, quanto no plural, sem o grifo itálico, para denominar todas as suas Unidades de Ensino, seguindo orientação do Ministério da Educação. Neste trabalho, adota-se a grafia *campus*, para o singular, e *campi* para o plural.

(PDI) 2015 – 2019 (IFSC, 2015) e contido em seu capítulo 03, ações direcionadas à concretização de um sistema de gestão de pessoas baseado em competências. Uma de suas perspectivas estratégicas traz o tema: Pessoas e Conhecimento, que tem entre seus objetivos estratégicos, a promoção do desenvolvimento dos servidores e a captação das competências necessárias para a execução da estratégia organizacional. A Instituição prevê em seu planejamento a realização de várias iniciativas voltadas ao alcance deste objetivo estratégico, entre elas: criar e implementar um programa de desenvolvimento de competências; estruturar um banco de competências institucionais; realizar o mapeamento de competências; além de criar um programa de qualificação institucional e desenvolver um programa de formação continuada de gestores.

Um dos maiores desafios do IFSC (IFSC, 2016b), em termos de gestão de pessoas, dado o crescimento acelerado vivenciado com a expansão da rede federal de educação, está justamente na capacitação de seus servidores. Neste contexto, a Instituição entende que existe a necessidade de tornar o levantamento das “necessidades de capacitação um processo sistêmico, participativo e orgânico ao processo de trabalho” (IFSC, 2016b, p. 9).

A estrutura organizacional administrativa e didático-pedagógica do IFSC está conjugada sob a forma de sistema, cujo objetivo é a integração e a padronização em suas ações de planejamento e execução, possibilitando assim, por meio da descentralização e flexibilização, proporcionar autonomia aos *campi* na operacionalização de suas ações. A sua Reitoria está situada na cidade de Florianópolis e é composta por cinco Pró-Reitorias: Ensino (PROEN); Administração (PROAD); Extensão e Relações Externas (PROEX), Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPI); e, Desenvolvimento Institucional (PRODIN), (IFSC, 2009). Os seus *campi* estão espalhados por todo o Estado de Santa Catarina. Na região da Grande Florianópolis estão situados o *Campus* Florianópolis, o *Campus* São José, o *Campus* Florianópolis-Continente e o *Campus* Palhoça-Bilíngue, sendo o *Campus* Florianópolis o maior e mais antigo da Instituição (ALMEIDA, 2010; IFSC, 2016a).

A área de gestão de pessoas no IFSC é composta pela Diretoria de Gestão de Pessoas, vinculada à PROAD, que tem como competências, entre outras: propor e acompanhar a implantação de projetos de melhoria da área de gestão de pessoas; gerenciar o desenvolvimento dos servidores na carreira; supervisionar a execução da política de gestão de pessoas da Reitoria e dos *campi*. É, portanto,

responsável por conduzir as diretrizes gerais da área e pelo acompanhamento e orientação de todas as Coordenadorias de Gestão de Pessoas (CGP) existentes em cada *campus* (no caso do *Campus* Florianópolis, trata-se de um Departamento de Gestão de Pessoas) e pela gestão de todos os servidores da Reitoria (IFSC, 2010). Com relação aos órgãos normativos da área, Veiga (2016) complementa que há o Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), órgão normativo e consultivo, cuja finalidade é subsidiar a Reitoria nos encaminhamentos das políticas de pessoal e normatizar procedimentos relativos à gestão de pessoas.

Nos *campi* as atividades relacionadas à gestão de pessoas são desenvolvidas pelas CGPs, e no caso do *Campus* Florianópolis, devido a sua grande dimensão, pelo Departamento de Gestão de Pessoas, foco desta pesquisa. Este Departamento encontra-se dentro da estrutura da Diretoria de Administração do *campus* e tem como principais atribuições: planejar, coordenar, supervisionar e executar as políticas e ações das atividades relacionadas com a gestão de pessoas, bem como a articulação entre a Diretoria de Administração e os demais departamentos. O gerenciamento destas atividades é realizado conjuntamente com as coordenadorias que compõem o Departamento, que são: Coordenadoria de Saúde Ocupacional, Coordenadoria de Pagamentos, Coordenadoria de Cadastro e Controle Funcional, e Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação (IFSC, 2009).

O *Campus* Florianópolis, o mais antigo e que deu origem ao IFSC, foi inaugurado em 1º de setembro de 1910 como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina e, durante estes mais de cem anos de história, já foi Liceu Industrial de Santa Catarina, Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETFSC), Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFETSC), até chegar ao Instituto Federal de Santa Catarina com seus 23 *campi*. É o maior em número de alunos, em número de servidores e em cursos ofertados e, justamente por isto, também é o mais complexo em termos de administração, exigindo de seus gestores um esforço considerável no exercício de suas atividades gerenciais (ALMEIDA, 2010; IFSC, 2016a).

A área de gestão de pessoas apresenta-se bastante desafiadora, haja vista, seus gestores estarem em constante contato com servidores, tanto ativos quanto inativos, além de terem que lidar com extensa e complexa gama de legislações e normativas internas, normativas dos órgãos hierarquicamente superiores e dos órgãos controladores. Além do que, estes gestores também precisam operar os mais diferentes sistemas

de gestão internos e sistemas estruturadores do Governo Federal, como o Sistema Integrado de Administração de Pessoas (SIAPE), o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), entre outros (IFSC, 2018; VEIGA, 2016).

Neste sentido, considerando: a necessidade que a Instituição apresenta quanto à efetivação de seus objetivos estratégicos relativos à gestão de pessoas, dentro do modelo de gestão por competências, na elaboração de programas que possibilitem o desenvolvimento profissional de seus servidores de forma alinhada aos objetivos estratégicos; a dimensão e a complexidade administrativa do *Campus* Florianópolis, e que, quaisquer ações desenvolvidas no mesmo poderiam, com alguma adaptação, ser facilmente replicadas nos demais *campi*; e, a característica estratégica que o setor de gestão de pessoas assume dentro de uma organização pública como o IFSC, delineou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como desenvolver as competências gerenciais necessárias aos ocupantes do cargo de direção e das funções gratificadas do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis do IFSC?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam a resposta à pergunta de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo geral: Analisar como desenvolver as competências gerenciais necessárias ao exercício das atividades dos ocupantes do cargo de direção e das funções gratificadas do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis do IFSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as ações voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, destinadas aos ocupantes dos cargos e funções da área de gestão de pessoas, adotadas pelo IFSC;
- b) Identificar quais pontos fortes e fracos das ações de desenvolvimento profissional adotadas pelo IFSC;

c) Realizar o mapeamento das competências gerenciais necessárias ao desenvolvimento das atividades dos cargos e funções do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis; e,

d) Sugerir ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias aos ocupantes do cargo e funções do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Bergue (2010, p. 11), “a área de gestão de pessoas no setor público é um campo da ciência da administração com amplo potencial de desenvolvimento, especialmente em face da relativa carência de produção bibliográfica especializada”. Diante disto, o estudo focado na gestão de pessoas no setor público apresenta-se interessante, assumindo, neste sentido, a relevância social que se espera de uma pesquisa acadêmica.

A Pesquisa sobre o tema em questão, considera-se ser relevante para o IFSC, na medida em que objetivará contribuir para que a Instituição possa desenvolver uma gestão de pessoas estratégica, baseada em competências e alinhada ao seu planejamento estratégico, buscando propor ações que permitam o aprimoramento de suas práticas de gestão de pessoas e, assim, contribuir para a consecução de seus objetivos organizacionais. O foco dado ao desenvolvimento de pessoas por competências encontra respaldo no planejamento estratégico do IFSC (IFSC, 2015), assim como, o estudo sobre como desenvolver as competências gerenciais do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis (DGPF) vai ao encontro de necessidade premente da Instituição, conforme registrado em documentos oficiais (IFSC, 2014; 2015).

Quanto à contribuição prática, espera-se que, a partir de Pesquisa direcionada ao desenvolvimento das competências do DGPF e da sugestão de ações de capacitação, possa-se replicar estes resultados para as CGPs dos demais *campi*, considerados os devidos ajustes às realidades em comento.

Já, quanto à contribuição teórica, espera-se poder, por meio dos estudos ora realizados, servir como mais uma fonte de referência para estudiosos e/ou gestores da área, pertencentes a outras instituições públicas, que estejam incumbidos da tarefa de adequação ao Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006a).

Entende-se também oportuna a Pesquisa, na medida em que a busca pelo aprimoramento da gestão de pessoas de uma organização de

ensino pública, por meio do uso de ferramentas gerenciais, como a gestão e o desenvolvimento de competências, está em clara consonância com a linha de pesquisa Gestão Acadêmica e Administrativa do Programa de Mestrado Profissional em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, permitindo que este, por meio de seus pesquisadores, possa contribuir com a sociedade e cumprir seu papel social.

Quanto à viabilidade, entende-se que o acesso aos dados, informações e aos servidores se dará de maneira simples e efetiva, uma vez que a pesquisadora exerce suas atividades laborais junto à Reitoria do IFSC, cuja posição estratégica permite-lhe uma visão abrangente da Instituição, que, juntamente com a experiência anterior da mesma no setor de gestão de pessoas, facilitarão sobremaneira a realização dos objetivos propostos.

Ainda quanto à viabilidade, constatou-se a carência de estudos já realizados relativos ao tema em questão após pesquisa no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), onde verificou-se que nos últimos dez anos, considerando as palavras chaves gestão de pessoas, foram realizados duzentos e dez estudos, contudo, apenas vinte e um diziam respeito a instituições públicas. A busca pelas palavras chaves instituições federais de ensino encontrou dez estudos e, dentre estes, apenas oito estavam relacionados a gestão de pessoas. Quando a busca se deu pelas palavras chaves desenvolvimento gerencial, foram encontrados nove estudos, onde somente um estava dentro do contexto da administração pública (LARUCIA, 2013).

Já, em busca realizada junto aos periódicos da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, considerando um universo temporal também de dez anos e as mesmas palavras chaves, encontrou-se um total de noventa e oito estudos relacionados à gestão de pessoas, dezesseis relacionados a instituições federais de ensino e apenas um relacionado ao desenvolvimento gerencial (REATTO; BRUSTEIN, 2018).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este Estudo está estruturado em cinco capítulos, sendo que no primeiro capítulo são apresentadas as considerações iniciais com o problema de pesquisa, os objetivos propostos para a realização do trabalho, a sua justificativa e a estrutura do mesmo.

Já, o segundo capítulo traz os fundamentos teóricos do estudo, onde são abordados temas como, gestão universitária, gestão de pessoas no setor público, gestão por competências e desenvolvimento gerencial.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na consecução dos objetivos propostos. O quarto capítulo traz os resultados deste Estudo e o quinto capítulo, contém as considerações finais e recomendações. Ao final, encontram-se as Referências seguidas dos Apêndices e Anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, faz-se uma revisão teórica visando apoiar o alcance dos objetivos propostos para este Estudo. Ao se estudar determinado fenômeno, torna-se indispensável conhecer as suas concepções teóricas fundamentais, como forma de compreender o alcance de suas implicações dentro do contexto no qual se está inserido. Segundo Bergue (2010), o estudo de determinado tema, deve pretender a integração, tanto de seus aspectos conceituais, que são indispensáveis à análise e compreensão dos mesmos, como também de suas aplicações práticas na realidade vivenciada.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Matias-Pereira (2012) a partir de uma visão sistêmica que engloba o Estado, a sociedade e a Administração Pública, entende esta, como o meio pelo qual o Estado (um ser fictício) dispõe para atender às demandas sociais. Assim, é por meio da Administração Pública que o Estado irá atuar na prestação de serviços públicos, na administração do bem público, assim como, na promoção de políticas públicas voltadas para o bem comum. O autor afirma que a:

Administração Pública, num sentido amplo, é um sistema complexo, composto por instituições e órgãos do Estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregado de exercer de forma adequada a autoridade política e as suas demais funções constitucionais, visando o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 07).

O referido autor acrescenta ainda, que o Estado tem como principal função a ampliação sistemática das oportunidades, sejam elas individuais, institucionais ou regionais, pois a sua preocupação deve, justamente, ser a criação de estímulos que facilitem e promovam o atendimento das demandas sociais contemporâneas.

Por outro lado, Di Pietro (2014), explica que, se em sentido amplo a Administração Pública abrange os órgãos governamentais, os órgãos administrativos, assim como a função política e a função administrativa, já, em seu sentido estrito, compreende apenas as pessoas jurídicas, os órgãos e os agentes públicos, que exercem função administrativa, assim como, a atividade administrativa exercida por

estes entes. A Administração Pública, atua objetivamente por meio das atividades exercidas por pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às demandas sociais. Esta função é chamada função administrativa e é atribuída preferencialmente aos órgãos do Poder Executivo, abrangendo o fomento, a política administrativa e o serviço público.

Ao se estudar a evolução da Administração Pública brasileira é possível identificar a existência de três modelos principais de administração: a) a administração patrimonialista, que, como primeiro modelo adotado pelo Estado, considerava o aparelhamento deste como uma extensão do poder do soberano e de seus auxiliares, sem diferenciar o que era público do privado, tornando-se campo fértil ao nepotismo e à corrupção; b) a administração burocrática, que surgiu como forma de combate à corrupção e ao nepotismo inerentes à antecessora, por meio de um controle rígido e da separação da coisa privada da pública, forte hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo; e, c) administração gerencial, reflexo da globalização, do desenvolvimento tecnológico e da maior complexidade de atuação do Estado. Representou um avanço em relação à administração burocrática, introduzindo dentro da esfera pública, técnicas de administração gerencial advindas da esfera privada. (ALEXANDRINO; PAULO, 2011; PALUDO, 2012)

Percebe-se que, apesar do avanço trazido pelos novos modelos de gestão que foram sendo implementados ao longo do tempo, nenhum deles deixou de existir realmente no contexto brasileiro, ocorrendo na verdade uma coexistência de todos com a predominância de um sobre os demais, conforme explica Paludo:

Embora, historicamente, seja marcante um tipo predominante de administração, é possível afirmar que, na atualidade, a administração gerencial é o modelo vigente; que a administração burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas; e que persistem traços/práticas patrimonialistas de administração nos dias atuais (PALUDO, 2012, p.51).

A administração gerencial no Brasil surgiu como fruto da Reforma Gerencial de 1995, ocorrida no Governo de Fernando Henrique Cardoso, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (BRASIL, 1995) e da emenda constitucional da Reforma Administrativa nº 19 de 1998 (BRASIL, 1998), tendo por base a

experiência de países como o Reino Unido (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Quanto à estrutura e organização, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), prevê que a Administração Pública compreende a Administração Direta e a Administração Indireta, sendo esta, composta por entidades de personalidade jurídica própria, de direito público ou privado, e aquela, composta pelos órgãos integrantes dos três poderes, o Executivo, Legislativo e o Judiciário. Segundo Paludo (2012), as entidades que compõem a Administração Indireta têm personalidade jurídica própria e autonomia, agem por outorga de serviço ou pela delegação da execução, exercem de forma descentralizada as atividades administrativas ou mesmo atividades econômicas e são vinculadas aos órgãos da Administração Direta (Ministério correspondente). Compõem, portanto, a Administração Indireta: as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e os consórcios públicos.

Assim, resumidamente, pode-se esquematizar a Administração Pública estruturalmente conforme o Quadro 01: Estrutura da Administração Pública

Quadro nº 1- Estrutura da Administração Pública

Administração Direta	Órgãos	Presidência da República
		Ministérios
		Poderes Legislativos, Judiciário e MPU
		Conselhos diversos
Administração Indireta	Entidades	Autarquias
		Fundações
		Empresas Públicas
		Sociedades de Economia Mista
		Consórcios constituídos como Associação Pública

Fonte: Adaptado de Paludo (2012).

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) também prevê que, tanto a administração direta, quanto a indireta de quaisquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverão obedecer aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. De acordo com Alexandrino e Paulo (2011), estes princípios devem orientar toda a atividade da Administração Pública e determinar o alcance e o sentido das regras

dentro do ordenamento jurídico brasileiro, servindo de norte à interpretação e à produção normativa.

Dentre as entidades da Administração Indireta, as autarquias são pessoas jurídicas administrativas autônomas, criadas por lei específica, com personalidade jurídica de Direito Público, patrimônio próprio, que prestam serviços públicos e executam atividades típicas de Estado de forma descentralizada, e que, por via de regra, lhes podem ser apenas outorgados serviços públicos típicos e não atividades econômicas em sentido estrito. Possuem algumas prerrogativas estatais advindas do fato de desempenharem atividades típicas de Estado e pela personalidade jurídica que lhes é imputada, como imunidade tributária recíproca, além de privilégios processuais de fazenda pública. Além do que, detêm autonomia financeira, administrativa e disciplinar (ALEXANDRINO; PAULO, 2011; PALUDO, 2012).

Para Alexandrino e Paulo (2011), segundo nossa Jurisprudência e também conforme previsto em ordenamento positivo infraconstitucional, entende-se autarquia como um gênero de entidade administrativa que se subdivide em espécies, sendo estas: autarquia comum, autarquia fundacional, associação pública e, finalmente, autarquia sob regime especial, figura sobre a qual recai o foco deste Estudo ao tratar sobre o Instituto Federal de Santa Catarina. Segundo os autores, a expressão autarquia sob regime especial, refere-se àquelas autarquias cujo regime jurídico apresenta algumas peculiaridades que as diferenciam das demais, podendo estas serem as mais variadas possíveis, desde prerrogativas ou mesmo restrições que não constem no Decreto-Lei 200/1967 (BRASIL, 1967), que regula as entidades federais.

Quanto ao regime de pessoal, segundo Alexandrino e Paulo (2011), as autarquias devem seguir o que prevê o caput do art. 39 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), cuja redação exige a adoção de regime jurídico único a ser aplicado a todos os servidores integrantes da administração direta, das autarquias e fundações públicas. Em nível federal, o Regime Jurídico Único foi instituído por meio da Lei nº 8112/1990 (BRASIL, 1990), para a qual servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), na figura dos Institutos Federais de Educação, enquanto entidades públicas, são integrantes da Administração Indireta, na qual assumem a forma de autarquias. Estas instituições são detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, e, como organizações públicas, também estão sujeitas aos

princípios constitucionais e prerrogativas e sujeições impostas às demais organizações públicas, quando no exercício de suas atividades (ALEXANDRINO; PAULO, 2011; IFSC, 2010b; IFSC, 2015).

2.1.1 Instituições Federais de Ensino Superior

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases Educação Nacional (LDB), Lei 9.394/1996 (BRASIL, 1996), a educação é dever da família e do Estado, devendo ser inspirada em princípios de liberdade e igualdade humana, e, ter como finalidade o pleno desenvolvimento do educando por meio de seu preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho. Entre os princípios que a Lei (BRASIL, 1996) elenca como necessários ao ensino, estão: a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; a gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; a valorização do profissional da educação escolar; a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; e, a garantia de padrão de qualidade;

O sistema de ensino superior brasileiro é composto pelas instituições privadas de ensino superior e pelas instituições federais de ensino superior, os quais são: universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e centros e institutos de educação tecnológica. Podem ser oferecidos três tipos de cursos de graduação: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica, além dos cursos de pós-graduação, que são divididos em *lato sensu* e *strictu sensu* (BRASIL, 2017a). As IFES podem assumir a forma jurídica de autarquia ou fundação e estão sob a supervisão do Ministério da Educação.

A LDB concebe as universidades como sendo:

Instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I-produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II-um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e, III-um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996, Art. 52).

A educação superior no Brasil teve em seu início grande influência da cultura portuguesa, sendo as primeiras instituições de ensino superior criadas apenas no início do Século XIX, com a vinda da família real portuguesa, devido à invasão das tropas de Napoleão à Portugal. Os primeiros cursos de graduação foram os de Medicina, Engenharia e Direito, em 1889, com a Proclamação da República. Em 1920, por meio do Decreto nº 14.343/1920 (BRASIL, 1920), foi criada a primeira universidade brasileira no Rio de Janeiro, pela reunião das faculdades já existentes (PAIVA, 2006).

Segundo Paiva (2006), com a criação do Ministério da Educação em Saúde em 1931, foi aprovado o primeiro Estatuto das Universidades Brasileiras, que esteve em vigor até 1960, e previa que a universidade poderia ser pública (federal, estadual ou municipal) ou livre (particular); as faculdades seriam ligadas por meio de uma reitoria e teriam vínculos administrativos, contudo permaneceriam com autonomia jurídica. Teoricamente, há discordância, por parte de alguns autores, quanto às datas em que as primeiras universidades foram criadas no Brasil, nas quais se destacam a Universidade do Rio de Janeiro; a Universidade Federal de Minas Gerais; e a Universidade de São Paulo² (FRAGOSO FILHO, 1984).

No ano de 1951 foi criada a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), voltada à formação do magistério de nível superior e o Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento (CNPq), voltado ao desenvolvimento de ciência e tecnologia. Em 1961 foi promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1961) e, com a transferência da capital brasileira da cidade do Rio de Janeiro para a cidade de Brasília, foi criada a Universidade de Brasília (UnB) (PAIVA, 2006).

A partir de 1964, após a tomada do poder pelos militares, houve grande interferência por parte do governo nas universidades, o que ocasionou inúmeros afastamentos de docentes. Esta época foi marcada pela criação de assessorias especializadas em coibir as atividades consideradas subversivas por parte dos professores e dos alunos. Em contrapartida, este período também foi marcado por consideráveis investimentos e avanços no setor público. Em 1968 iniciaram-se discussões que culminaram na aprovação, pelo Congresso Nacional, da Lei da Reforma Universitária, Lei nº 5.540/1968 (BRASIL, 1968),

² Universidade de São Paulo foi criada em 1934 e “Marcando uma divisão na história do ensino superior no Brasil... concretizou o ideal de seus fundadores, tornando-se o maior centro de pesquisa brasileiro” (PAIVA, 2006, p. 28).

responsável por trazer inovações como, a criação dos departamentos (em substituição às antigas cátedras), do sistema de créditos, do vestibular classificatório, dos cursos de curta duração e do ciclo básico, entre outras. Também foi estabelecida a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, o regime de tempo integral e a dedicação exclusiva dos professores, com valorização da titulação e a produção científica, fatos que possibilitaram a profissionalização dos docentes, o desenvolvimento da pós-graduação e das atividades científicas (MORHY, 2004; OLIVEN, 2002; SOUZA, 2009).

Este cenário não ficou restrito às instituições públicas, alcançando também o setor privado, dependente que era de subsídios governamentais. E assim, devido à pressão por aumentar o número de vagas, após 1968 ocorreu uma expansão no setor privado, com a criação de inúmeras faculdades isoladas em regiões com grande demanda. No ano de 1981 o país já contava com mais de 65 universidades, dentre as quais, 22 eram privadas. As faculdades isoladas ultrapassavam o número de 800 e dedicavam-se exclusivamente ao ensino e não à pesquisa (MORHY, 2004; OLIVEN, 2002; SOUZA, 2009). Atualmente, segundo dados atualizados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, por meio da Sinopse Estatística da Educação Superior de 2016 (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2017), existe um total de 2.407 instituições de ensino superior no país, sendo que destas, 296 são públicas, ficando evidente o grande salto quantitativo que sofreu a educação superior no Brasil ao longo destes 35 anos.

Segundo Morhy (2004, p. 33), também foram significativos, durante as décadas de 80 e 90, a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), cujo texto estabeleceu a aplicação do mínimo de 18% da Receita Anual de Impostos Federais no desenvolvimento da educação e a gratuidade da educação pública, entre outras medidas, além da aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), responsável por introduzir princípios como a igualdade, a liberdade e o pluralismo; as bases legais da educação à distância; a avaliação sistemática; além da “dissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão em instituições de educação superior não universitárias”.

Para Búrigo (BÚRIGO, 2003, p. 119), a universidade, desde seu início no Brasil, foi considerada “instituição formadora de opinião coletiva, hegemônica e com potencial de emancipação intelectual, capaz de instituir novos valores e concepções para a sociedade”, sendo mantida sob a tutela do Estado, como forma de coibir tentativas no

sentido de “independência cultural e política no Brasil-Colônia”. Mas, mesmo estando subordinada à ideologia dominante de cada época, “teve, desde os seus primórdios, a busca do saber e do conhecimento como algo constitutivo de sua essência”, caracterizando-a como uma instituição atípica em comparação às demais instituições.

A LDB (BRASIL, 1996) ressalta a complexidade do ambiente universitário, ao estabelecer que as universidades deverão ter um estatuto jurídico especial que seja capaz de atender às peculiaridades inerentes a sua estrutura, organização e financiamento pelo poder público. Para Grillo (2001), esta complexidade evidencia-se, sobretudo, quando se leva em consideração que esta organização apresenta características distintas das demais, por possuir objetivos específicos voltados para a criação e difusão do conhecimento. Tais características, segundo o autor, exigem princípios e modelos próprios de gestão, que sejam capazes de atender as suas especificidades.

Para tanto, torna-se importante conhecer, mais especificamente, o processo de gestão dentro da organização universitária, dado o contexto da realidade na qual está inserida.

2.1.2 Gestão Universitária

Segundo Grilo (2001), a universidade é uma organização complexa, detentora de objetivos múltiplos e especializados, no sentido de produzir e difundir o conhecimento, o que lhe confere características peculiares, diferenciando-a das demais organizações. Tais características, direcionam a sua gestão à utilização de princípios e modelos singulares que melhor respondam a sua dinâmica.

Souza e Kobiyama (2010) também reafirmam esta complexidade quando dizem que estas instituições são consideradas complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executarem tarefas múltiplas, onde cada atividade, apesar de serem interdependentes possuem características *sui-generis*.

Para Bergue (2011, p. 38) representa um “espaço de produção do conhecimento em que se entrelaçam paradigmas e valores diversos, moldando múltiplas perspectivas de análise e compreensão do fenômeno organizacional”.

Paiva (2006), ao falar da importância da reflexão e do estudo sobre a gestão universitária, menciona o quão difícil é para o pesquisador encontrar material sobre o tema, haja vista a escassez de fontes especializadas. O estudo desta temática assume grande relevância diante de questões como a escassez de recursos financeiros, a

necessidade de oferecer uma educação reconhecidamente de bom nível, e mesmo, a responsabilidade que cabe às universidades devido a maior margem de ação que possuem graças à autonomia universitária.

Souza (2009) entende que a gestão universitária compreende tanto os serviços administrativos e de infraestrutura, como a dimensão acadêmica. Modalidades distintas que constituem um campo complexo de trabalho, exigindo de seus gestores a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas.

Colossi e Pinto (2004) afirmam que a gestão universitária é uma área de estudo que tem como foco a estrutura, o funcionamento e o comportamento de pessoas e grupos que atuam nas organizações universitárias.

Já, para Schlickmann e Melo (2012), a administração universitária é um campo difícil de se delinear, pois em vários estudos acerca do tema percebe-se que se enquadram como relativos a estes quaisquer assuntos que digam respeito à educação superior, indo muito além da gestão das universidades. Os autores acreditam que a temática da administração universitária deveria fazer parte do campo da Administração como um subcampo de estudos, entretanto, isto não é o que acontece na prática, resultando na dificuldade em se encontrar um marco teórico dos estudos do campo.

Schlickmann (2013) acrescenta que a administração universitária pode ser definida como um campo científico, que tem como objeto de estudo as organizações de educação superior, universitárias ou não. Estando incluídas nessa concepção suas variações: a administração/gestão de IES; a gestão universitária; bem como a administração/gestão do ensino e da educação superior. Segundo Shigunov (2016), assim como, a Administração Pública difere da administração de empresas, também a gestão universitária é uma área de estudo, que, apesar de pertencer à Administração, é distinta das demais, e como tal, deve ter suas peculiaridades levadas em consideração quando pesquisada.

Pode-se incluir a gestão universitária, na visão de Baade e Colossi (2015), dentro da corrente interdisciplinar de análise, já que esta área de estudo ocupa uma posição intermediária entre a administração e a educação. Como disciplina da Administração, apoia-se nas teorias administrativo-organizacionais e na descrição dos fenômenos organizacionais, e, por estar inserida no campo da educação, entende a universidade como instituição social. Segundo Chauí (2003, p. 05), a universidade é uma instituição social que “exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como

um todo”. Pode-se ver dentro desta organização a existência de “opiniões, atitudes e projetos conflitantes” que acabam por representar divisões e contradições da sociedade. Está, desde os seus primórdios, voltada para a ação e prática sociais, fundadas no reconhecimento público de sua legitimidade, tendo, assim, dentro de sua diferenciação, autonomia perante outras instituições sociais.

Para Baade e Colossi (2015) a gestão universitária é uma disciplina multifocal de análise (gerência organização – instituição – educação), onde a universidade é analisada sob a sua dimensão organizacional e sob a institucional. Por se tratar a universidade de organização produtiva, é orientada por critérios de eficiência e eficácia voltados para o cumprimento de seus objetivos organizacionais, contudo, por se tratar também de uma instituição social, deve ser orientada por critérios éticos e valorativos. Segundos os autores:

A primeira dimensão aponta para a necessidade de um aparato organizativo composto de estrutura, sistemas, recursos humanos e materiais e gerenciamento, para realizar a missão da universidade; e a dimensão institucional, centrada e comprometida com valores societários essenciais à formação superior de homens e mulheres da sociedade, constitui-se numa instituição social (BAADE; COLOSSI, 2015, p. 70).

Paiva (2006), ao analisar o atual contexto da gestão universitária, entende que o gestor universitário se encontra em meio às mais diversas transformações, quer seja por motivos financeiros ou mesmo questões sociais que envolvam controle e poder. Tal cenário acaba por tornar os cargos de gestão, dentro das universidades, cada vez mais disputados, o que exige que o gestor esteja cada vez mais bem preparado para atuar dentro desta realidade.

O que acontece, na maioria das vezes, segundo a autora, é que os profissionais que assumem os cargos de gestão não têm o preparo necessário para tal, por não reunirem os elementos necessários à execução de funções de comando, de mediação e de liderança. Para tanto, levando-se em consideração a gestão em suas mais variadas práticas, assim como a autonomia universitária, a autora entende serem necessárias grandes e complexas transformações, tanto de valores quanto de conduta, de forma a melhor lidar com as diferenças e conflitos

que permeiam o contexto de instituição com função social de tamanha complexidade.

Compreende-se, ao analisar a visão dos diversos autores, que a gestão universitária é tema complexo, sobretudo, levando-se em consideração as peculiaridades relativas ao ambiente no qual insere-se. Entende-se, desta forma, como necessária e pertinente a reflexão e o estudo sobre o tema, possibilitando maiores contribuições que venham a subsidiar a atuação dos gestores da área, habilitando-os e preparando-os a responder de forma adequada às demandas exigidas diante dos desafios que se lhes apresentem.

Isto posto, outro tema que vem subsidiar a gestão universitária é a gestão de pessoas, sobretudo, levando-se em consideração as peculiaridades da esfera pública, evidenciando-se, desta forma, a necessidade de se conhecer seus principais elementos teóricos, a fim de se ter uma melhor compreensão da complexa realidade deste universo.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Dutra (2013) afirma que as pressões inerentes à sociedade moderna têm obrigado as organizações a reverem muitas das técnicas e ferramentas de gestão de que vêm fazendo uso. Assim, afirma o autor, a forma de gerir as pessoas também está mudando, devido, sobretudo, às fontes geradoras de pressão, como a globalização, as constantes mudanças geradoras de crescente turbulência, a maior complexidade organizacional, e, as mudanças que ocorrem no ambiente interno das organizações. O que faz surgir, segundo o autor, cada vez mais necessidades relacionadas ao desenvolvimento profissional e pessoal. Paralelamente, tal consequência, consideradas as devidas peculiaridades, não poderia ser diferente na esfera pública, que também vem sentindo a necessidade de se adequar e de modernizar o processo de gerenciamento de pessoas, elemento chave para a efetivação do cumprimento de seu compromisso social.

Segundo Schikmann (2010), o governo tem procurado voltar suas ações para o alcance de resultados, focando na busca pela eficácia e efetividade. Para o autor, as características da gestão de pessoas nas organizações públicas assinalam que o ambiente no qual ela está inserida apresenta-se complexo e desafiador, fruto de sua construção histórica, moldada pela combinação de elementos de tradição legalista e formal, contemplando traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, contrastados com os atributos como a impessoalidade e o mérito, resultado de uma burocracia profissional. Este contexto, por

sua vez, proporcionou um estilo de gerenciar autoritário, muitas vezes excessivamente formal e mesmo carente de padronização, gerando um ambiente que, em nome da eficiência, adota um arranjo mecanicista e pouco motivador a formas alternativas e flexíveis de gestão. Percebe-se, neste contexto, a característica desafiadora de que se reveste a tarefa de construção de uma gestão de pessoas moderna e mais flexível na esfera pública.

Milkovich e Boudreau (1994) entendem a gestão de pessoas como sendo um conjunto de decisões integradas a respeito das relações de emprego que influenciam a eficácia dos trabalhadores e das organizações. Para Dessler (1997), a gestão de pessoas pode ser entendida como um conjunto de políticas e práticas necessárias à condução dos aspectos da atuação gerencial relacionados às pessoas, incluindo-se o recrutamento, a seleção, o desenvolvimento, as recompensas e a avaliação de desempenho. Dutra (2013, p. 17), a caracteriza como sendo “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo”. Gil (2001, p. 17), entende a gestão de pessoas como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Para Bergue (2010, p. 18), no escopo da Administração Pública, a gestão de pessoas pode ser entendida como sendo “o esforço orientado ao suprimento, à manutenção e ao desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Segundo o autor, a gestão de pessoas também envolve as ações de planejamento de necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, os recursos necessários a estas necessidades e os esforços de direção destas ações, de forma a estarem orientadas pelos objetivos organizacionais e individuais, mediadas pela comparação entre o desempenho efetivo e o previsto, além de prever ações corretivas quando necessário.

Schikmann (2010, p. 16) afirma que, dentre as principais características que mais influenciam a forma como a gestão de pessoas é realizada hoje na maioria das organizações públicas, estão: a) “A Rigidez imposta pela legislação”, que muitas vezes engessa o gestor público; b) “Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público”, pois culturalmente ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização pública; c) “Pouca ênfase no desempenho”, pois “muitas organizações públicas ainda não vinculam a

realização do trabalho com o adequado desempenho vinculado”; d) “Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho”, gerando trabalhadores desestimulados a melhorar seu desempenho e poucos comprometidos; e) “Limites à postura inovativa”, que muitas vezes esbarram na limitação da legislação; f) “Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão”, como resultado da pouca ênfase no desempenho e atuação voltada apenas para atividades do dia a dia; g) “Rotatividade na ocupação de posições de chefia”, que apresentam grande alternância de membros; e, h) “O papel da gratificação”, muitas vezes utilizada como forma de “compensação à impossibilidade de aumento salarial”.

As pessoas, na visão de Bergue (2010), são um dos meios de que a Administração Pública se utiliza para produzir os bens e serviços públicos. Na esfera pública estas pessoas são denominadas por agentes públicos. Di Pietro (2014, p. 596), define agente público como sendo “toda a pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta”. Para a autora, são quatro as categorias de agentes públicos:

- a) Agentes políticos: Diz respeito à ideia de governo e a de função pública, compreendendo as atividades de direção que impliquem a fixação de metas, diretrizes e planos governamentais. São funções políticas que se concentram em grande parte no poder executivo e em parte menor, também no legislativo, ficando a cargo de órgãos governamentais ou governo propriamente dito;
- b) Militares: São as pessoas físicas que prestam serviço às Forças Armadas (Marinha, Exército e Aeronáutica), assim como, as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Distrito Federal e Territórios. Possuem vínculo estatutário e regime jurídico próprio;
- c) Particulares em colaboração com o Estado: São as pessoas físicas que prestam serviço ao Estado sem vínculo empregatício, podendo ou não ter remuneração; e,
- d) Servidores Públicos: Em sentido amplo, são pessoas físicas que prestam serviços ao Estado ou às entidades da Administração Indireta, mediante remuneração e vínculo empregatício. Podem ser: empregados públicos (ocupante de emprego público e contratado sob o regime da legislação trabalhista); servidores temporários (contratados por tempo determinado, exercem função,

contudo sem vínculo à cago ou emprego público); e, servidores estatutários (ocupante de cargo público, sujeito ao regime estatutário).

Neste último caso enquadram-se, em sua maioria, os servidores das IFES, compreendendo o corpo técnico administrativo em educação e os docentes, regidos de forma geral pela Lei nº 8112/1990 (BRASIL, 1990), e, cada qual por lei de carreira específica. Exceção dada aos contratados como docentes temporários ou substitutos, que atuam em substituição a docente afastado ou para cobrir eventuais necessidades excepcionais, obedecendo à legislação específica.

De acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1988, Art. 37) “a investidura em empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei”. Essa investidura dependerá de prévia aprovação em “concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”.

Mello (1975, p. 17) define o cargo público como sendo "a denominação dada à mais simples unidade de poderes e deveres estatais a serem expressos por um agente". Bergue (2010) assinala que este, sob o ponto de vista formal, pode ser entendido como a estrutura básica do arranjo organizacional, responsável por dar forma e delimitar a dinâmica do aparelho administrativo. Sob a perspectiva gerencial o cargo público, ainda, segundo Bergue (2010, p. 303), é entendido como todas “as atividades que podem ser desempenhadas por uma pessoa, reunidas em uma posição formal na estrutura organizacional”, encerrando um conjunto de deveres, responsabilidades e remuneração específica. Para o autor, uma das principais características que chama a atenção com relação ao cargo público é a possibilidade de aquisição de estabilidade por parte do servidor estatutário após a aprovação em estágio probatório (BRASIL, 1988).

O trabalhador, tanto na iniciativa privada quanto na administração pública, é, portanto, o foco da gestão de pessoas, contudo, para melhor se delimitar as várias frentes de atuação dentro de uma organização, costuma-se subdividi-la nos denominados processos de gestão de pessoas. Estes processos, por sua vez, assumem diferentes denominações ou classificações conforme o autor a abordar o tema. Dutra (2013), os agrupa segundo seus objetivos, que chama de categorias, as quais dizem respeito à movimentação de pessoal, ao desenvolvimento e à valorização. Assim, dentro da categoria

movimentação, que diz respeito ao suporte dado a toda ação de movimentação dentro da organização, estão incluídos os processos relativos à captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. Na categoria desenvolvimento, cujo objetivo é o estímulo e a criação de condições para a promoção do desenvolvimento, enquadram-se os processos de capacitação, carreira e o de desempenho. Já, na categoria valorização, que tem como objetivo o estabelecimento dos procedimentos e parâmetros para a valorização das pessoas, o autor entende que estão incluídos os processos relativos à remuneração, à premiação e aos serviços e facilidades.

Na visão de autores como Bergue (2010) e Lucena (1995), os principais processos relativos à gestão de pessoas podem ser divididos em seis grupos:

- a) Agregar pessoas/provisão de pessoas: servem para incluir novas pessoas na organização, como o recrutamento e a seleção. Diz respeito aos esforços necessários para prover a organização com as pessoas necessárias. Na esfera pública, inicia-se por ocasião da elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO (BRASIL, 1988);
- b) Aplicar pessoas: são os relativos à determinação dos trabalhos que serão desempenhados pelas pessoas dentro da organização. Entre eles estão os processos de desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
- c) Recompensar pessoas: servem para recompensar as pessoas pelo trabalho realizado na organização, incluindo salário e benefícios;
- d) Desenvolver pessoas: são utilizados para desenvolver as competências das pessoas. Incluem-se aqui a capacitação, o desenvolvimento, a gestão da aprendizagem e crescimento, o desenvolvimento de carreiras, entre outros;
- e) Manter pessoas: buscam assegurar condições psicológicas e ambientais satisfatórias às pessoas da organização, entre eles estão a gestão da cultura e do clima organizacional, programas de higiene e qualidade de vida, e ergonomia; e,

- f) Monitorar pessoas: servem para acompanhar as atividades e os resultados obtidos pelas pessoas na organização.

Para além dos processos de gestão de pessoas, segundo Schikmann (2010), a gestão de pessoas assume um papel estratégico dentro da organização, onde, para que haja uma melhor aplicação e alocação dos profissionais, é necessário um profundo conhecimento da organização e de suas áreas. Neste sentido, Kobiyama e Souza (2010) afirmam ser fundamental estabelecer uma política de gestão de pessoas, especialmente no ambiente universitário, onde, por meio dos princípios da administração gerencial, se possa capacitar os servidores, conferindo a estes o papel de agentes de mudança dentro das organizações públicas.

Diante do exposto, torna-se importante conhecer, a partir da próxima seção, quais as políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoas adotadas dentro da esfera pública federal direta, autárquica e fundacional.

2.2.1 Políticas Públicas e Diretrizes para o desenvolvimento de pessoas

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), nos anos 1930, como um órgão central da política de recursos humanos, foi considerado um primeiro movimento no sentido de profissionalizar o serviço público no País. Entre suas principais ações destacaram-se a sistematização para a criação de cargos, a estruturação dos quadros de pessoal e o estabelecimento de um sistema de carreiras baseado em mérito. Apesar de sua criação ter acontecido nos anos de 1930, foi só em 1960, com a Lei nº 3.780/1960 (BRASIL, 1960), que se conseguiu um sistema mais consistente para a classificação de cargos e, a partir do Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), foi dado o início a uma nova e importante reforma administrativa, cujos alicerces estavam nos princípios do planejamento, na descentralização, na delegação de autoridade e na coordenação e controle. Ocorreu, nesta época, uma descentralização funcional das atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, como forma de aumentar o dinamismo operacional do governo (PIRES *et al*, 2005).

Em 1970 foi instituído o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), em uso até os dias atuais, cujas funções são: “a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal” (PIRES *et al*, 2005, p. 11). No ano de 1983 foi

criado o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC), com o objetivo de fornecer informações sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas e executar as normas de gestão de pessoas. Em 1988 foi instituído o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), responsável pelo controle e acompanhamento dos gastos com pessoal, que, no ano seguinte, juntamente com o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), constituíram a base oficial do governo para “informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal”, o que resultou em grandes avanços na época (PIRES *et al*, 2005, p. 11).

Entretanto, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), caracterizada como extremamente centralizadora em termos administrativos, isto devido à conjuntura política da época, teve como efeito, segundo Pires *et al* (2005, p. 12), o surgimento de alguns desafios e impasses, como a adoção do Regime Jurídico Único para “os servidores civis da União, dos estados-membros e dos municípios”, que resultou na perda de flexibilidade dos órgãos da Administração Indireta, que à época também tiveram que se submeter ao Regime Único. Para os autores, a partir da década de 1990, houve um aumento significativo de cargos organizados em carreira, ocorreram grandes distorções salariais e consequente pressão pela reposição, que acabou por criar desvios nas práticas de avaliação de desempenho no serviço público federal.

Os autores (Pires *et al*, 2005) argumentam que faltaram investimentos para as atividades de capacitação e desenvolvimento, prejudicando processos que necessitavam de um planejamento mais estratégico capaz de dimensionar e de estabelecer o perfil da força de trabalho. Desde então, surgiram dois grandes desafios para a política de gestão de pessoas: a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Em 2006 foi lançada a Política Nacional de Gestão de Pessoas, cuja prioridade era o investimento em capacitação. Entrou em vigor por meio da publicação do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), responsável por instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, apoiada nos princípios da gestão estratégica e da gestão por competências (CAMÕES; MENESES, 2016). Entre as finalidades da PNDP estão: a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano

Plurianual (PPA); a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e, a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

Com o Decreto (BRASIL, 2006a), o desenvolvimento de competências assume um importante papel dentro da esfera pública, podendo se dar de várias maneiras, entre elas: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, ou seminários e congressos, que venham contribuir para o desenvolvimento do servidor, sem deixar de atender aos interesses da Administração Pública.

Esta política buscou direcionar a gestão de pessoas, dentro da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, para o desenvolvimento permanente do servidor com vistas à melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à sociedade, ao mesmo tempo, servindo como apoio à transição de um sistema baseado em normas e procedimentos administrativos para um sistema baseado em resultados (OCDE, 2010).

Segundo diagnóstico apresentado no Relatório de Avaliação da Gestão de Recursos Humanos realizado pela OCDE (OCDE, 2010 p. 12), a gestão de pessoas na esfera pública no Brasil é um reflexo das “prioridades nacionais, políticas e econômicas e da cultura administrativa”, contudo as constantes mudanças que vêm ocorrendo ao longo do tempo no foco dessas políticas públicas e suas consequentes reformas, resultaram em “mudanças fragmentadas e incompletas, com pouca direção geral de estratégia e sucessivas políticas descontinuadas em relação ao número de pessoal e remunerações”. Como resultado, a estratégia de gestão de pessoas mais acertada a ser adotada deveria estar baseada em uma “visão sólida de longo prazo e integrada nos esforços globais de reforma de gestão pública”.

Segundo o Relatório existe uma tendência de concentração no controle dos cumprimentos das regras e das normas, sobrando pouco espaço para uma gestão estratégica baseada em competências e no desempenho. O Relatório propõe mudanças rumo a um sistema de gestão de pessoas moderno e dinâmico, onde: O planejamento estratégico da força de trabalho deveria ser uma prioridade, tornando-se parte dos documentos estratégicos das organizações e da prestação de contas dos gestores; A remuneração dos servidores deveria ser racionalizada e baseada numa visão estratégia de salários e benefícios; Profundas alterações deveriam ser promovidas no sistema de carreiras, que apesar de ser transparente e baseado no mérito, caracteriza-se por sua rigidez e altos custos de transação; Deveria ser dada ênfase na

gestão de competências, continuando esforços para o seu reforço nas práticas de gestão de pessoas, de modo a permitir a criação de quadro de referência comum para o recrutamento, gestão por desempenho e promoções; A eficácia dos sistemas de avaliação do desempenho precisaria ser melhorada; e, por fim, seria necessário reforçar as capacidades em gestão de pessoas, tornando-as mais estratégicas (OCDE, 2010).

Neste sentido, o Relatório sugere que todos os órgãos da Administração Pública Federal Direta Autárquica e Fundacional deveriam seguir o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) e implementar um modelo de gestão de pessoas que seja baseado em competências e alinhado às ações prioritárias da gestão organizacional. Para tanto, a gestão por competências precisa ser considerada um instrumento efetivo de integração estratégica entre os diferentes processos de gestão de pessoas, além de uma prioridade para a Administração Pública.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Dalmau e Leal (2014, p. 147) explicam que os modelos gerenciais vigentes são frutos das mudanças comportamentais, econômicas e culturais vivenciadas na sociedade contemporânea, que acabaram por provocar uma reavaliação destes modelos. Neste novo contexto, as estratégias têm se voltado para o “potencial de contribuição das pessoas como a principal forma de concretização dos objetivos organizacionais”. O interesse das organizações nas competências apresentadas pelos indivíduos aumentou significativamente, “intensificando o debate teórico e a realização de estudos a respeito do tema”.

Desde o lançamento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, por meio do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), a gestão por competências tornou-se referencial para a Administração Pública federal, autárquica e fundacional. Entretanto, o tema competência já tem há algum tempo grande respaldo internacional, e vem, ao longo dos anos, assumindo uma perspectiva de aproximação entre o mundo do trabalho e o da educação, possibilitando que a necessidade de capacitação e de desenvolvimento seja orientada pelo dia a dia do trabalhador dentro da realidade organizacional (CARVALHO *et al*, 2009).

O termo competência, segundo Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 15), já mesmo durante a Idade Média, era utilizado, sobretudo no

meio jurídico, como uma “faculdade atribuída à pessoa ou instituição para apreciar e julgar certas questões”. Mais tarde veio a designar o domínio que uma pessoa tinha para expressar-se sobre determinado assunto, e, com o passar do tempo passou a designar também a capacidade do indivíduo para realizar determinada tarefa. Com o advento da Revolução Industrial e o surgimento do taylor-fordismo, o termo acabou por ser incorporado também à linguagem organizacional, sendo utilizado como atributo do trabalhador capaz de desempenhar seu papel de forma mais eficiente (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Após a década de 1970, o termo acabou ganhando a atenção de pesquisadores que procuraram criar suas próprias definições para o mesmo, estimulando assim o seu debate teórico. Para alguns estudiosos e autores da área de Psicologia Organizacional, a competência pode ser expressa em função do comportamento ou mesmo do desempenho do indivíduo dentro do ambiente de trabalho. Estes autores tiveram influência do chamado Movimento S-R, dentro do qual a compreensão do comportamento deve estar pautada na investigação das relações estabelecidas entre estímulos (S) e respostas (R). Já, outros estudiosos representantes da área da Administração, focam sua pesquisa na importância dos elementos constituintes da competência: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Sua pesquisa teve influência do Movimento S-O-R, que leva em conta, não só os estímulos e as respostas, mas também o indivíduo ou o organismo (O), que seria o responsável por mediar as relações entre as mesmas. Este movimento sustenta que a interação do indivíduo com o meio resulta na aquisição de conhecimentos habilidades e atitudes, constituindo a base das teorias de abordagem cognitiva (BORGES-ANDRADE; BRANDÃO, 2007).

Fleury e Fleury (2001) afirmam que o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais sob as perspectivas de compreensão no nível da pessoa (como a competência do indivíduo), das organizações (como as *core competences*³) e mesmo de países (como os sistemas educacionais e formação de competências).

Ao se estudar este tema, é possível identificar essencialmente duas linhas principais de pensamento em relação à competência: a corrente teórica norte-americana e a corrente francesa.

Segundo Dutra (2010), na linha americana destacam-se principalmente autores como, David C. McClelland, Richard E. Boyatzis, e também Lyle M. Spencer Jr e Signe M. Spencer, autores cujos trabalhos foram desenvolvidos entre as décadas de 1970 a 1990, e

³ Competências essenciais

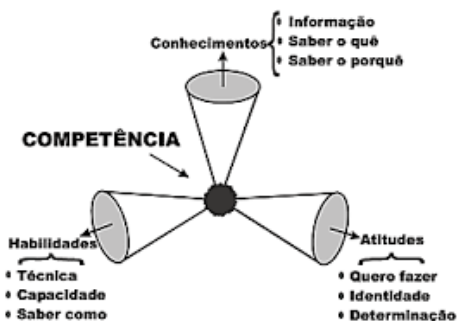
que possuem uma visão mais específica e pragmática, em que a competência é vista como um conjunto de qualificações que permitem à pessoa atuar com uma performance superior dentro de determinada situação ou no ambiente de trabalho.

Para Fleury e Fleury (2001) nesta perspectiva a competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, um conjunto de capacidades humanas, que possibilitam um alto desempenho ao indivíduo, fundamentado em sua inteligência e personalidade. Dentro desta linha de pensamento, as competências são vistas como os recursos de que o indivíduo dispõe, sendo o foco de análise justamente este indivíduo, muito embora, a maioria dos autores também enfatizem a importância do alinhamento destas competências às necessidades específicas dos cargos dentro das organizações.

Por outro lado, a corrente francesa encontra respaldo, conforme assinala Dutra (2010), em autores como Guy Le Boterf e Philippe Zarifian, indo contra a ideia da associação da definição de competência aos conhecimentos e habilidades das pessoas, mas sim as suas realizações e no que produzem ou entregam. Fleury e Fleury (2001, p. 186) assinalam que o debate francês sobre competência nasceu justamente sobre o questionamento do “conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica”. Nesta linha contesta-se a associação do termo competência apenas às qualificações pessoais, pois, na visão dos seus teóricos, o mesmo deve também estar associado às realizações do indivíduo no contexto ao qual está inserido. (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Carvalho *et al* (2009) argumentam que, apesar das diferentes perspectivas a respeito da competência, existem alguns elementos que são comuns à maioria dos autores, como, o trabalho (quando referenciado pela noção de competência numa tentativa de análise do mesmo e do seu contexto; os conhecimentos, habilidades e atitudes); e, a imprevisibilidade e subjetividade (em algum momento o indivíduo se utilizará de sua subjetividade ao lidar com situações novas em seu ambiente de trabalho, por mais bem preparado e capacitado que esteja). Brandão e Guimarães (2001) explicam que o conceito de competência está baseado nas três dimensões do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Estas dimensões são interdependentes e nelas estão incluídas, além das questões técnicas, também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Assim, a competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se inter-relacionam e são necessários à consecução de determinado propósito, conforme a Figura 1: As três dimensões da competência.

Figura nº 1: As três dimensões da competência



Fonte: Pires *et al* (2005).

Dentro do ambiente de trabalho, as competências podem ser entendidas como a expressão do desempenho do indivíduo, conforme explicam Brandão e Bahry (2005, p. 180): “A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências”.

Segundo Pires *et al* (2005), como resposta a esta crescente complexidade, as organizações passaram a considerar também os aspectos sociais e atitudinais dos trabalhadores, além de seus conhecimentos e habilidades. Atualmente algumas abordagens vão além e consideram o desempenho e o contexto da estratégia organizacional. Os autores argumentam que, sob esta perspectiva, as organizações alcançam tantos resultados econômicos quanto sociais, passando a competência a ser não só fonte de valor para a organização, mas também para o trabalhador. Brandão e Borges-Andrade (2007) explicam que isto se dá na medida em que as competências contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, equipes e organizações.

Quando se olha para as competências pela perspectiva das organizações, ou seja, as competências organizacionais, nota-se que estas vão além da soma das competências individuais de cada trabalhador, pois estão incluídos também aspectos relacionados à gestão e à missão da organização (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006). As competências organizacionais estão diretamente ligadas à estratégia

organizacional, mostram o que a organização tem de melhor e significam vantagem competitiva, são as *core competences* ou competências essenciais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001).

Na esfera de atuação pública tais aspectos vão além das competências legais, pois estas são definidas no momento da constituição do ente público e são o seu ponto de partida, já, as competências organizacionais respondem à realidade vivenciada e às políticas que surgem ao longo do tempo (CARVALHO *et al*, 2009).

Desta forma, consideradas as várias abordagens, será adotada para este Estudo a definição mais ampla aceita atualmente para o termo competência, em que esta é entendida como sendo o conjunto dos conhecimentos, habilidades e atitudes relativas ao desempenho pessoal e direcionadas ao alcance dos objetivos organizacionais, considerados tanto o contexto quanto a estrutura organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005; FLEURY; FLEURY, 2001).

O atual contexto no qual estão inseridas as organizações é muito dinâmico e repleto de mudanças que acabam por interferir de maneira singular nos negócios e nas relações destas com os trabalhadores, alterando-as substancialmente. As organizações são levadas a adotar estratégias mais flexíveis de atuação, tanto para lidar com o mercado e suas necessidades, como para conseguir um maior comprometimento do trabalhador. A organização precisa adaptar-se ao seu entorno, a sua realidade, definindo a estratégia e a estrutura organizacional que melhor responda a este contexto, ou seja, a organização primeiro define a estratégia de atuação que considera mais adequada à produção de bens ou serviço, para depois materializar esta estratégia em uma estrutura organizacional que reflita e dê suporte à mesma (LOPEZ, 2005).

Brandão e Guimarães (2001) definem a gestão por competências como uma tecnologia que objetiva planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias à organização. Bergue (2010) também a entende como uma tecnologia gerencial, que compreende a competência por meio das três dimensões do CHA, a partir de suas concepções mais amplas e abrangentes.

Schikmann (2010) coloca que, por meio da gestão por competências, é possível definir quais são as competências necessárias à organização, adequando, assim, o seu quadro de pessoal e as suas necessidades. Segundo a autora, a gestão por competências é um instrumento de gestão estratégica e conjuntamente com outros instrumentos, como o planejamento de gestão de pessoas e a capacitação

continuada com base em competências, compõe algo maior, onde um serve de suporte ao outro.

Bittencourt (2001, p. 30) descreve a gestão por competências como sendo um “processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes”.

Bergue (2010, p 553) afirma que “o tema da gestão por competências, apesar de alguns de seus pressupostos e conceitos essenciais já estarem presentes na administração pública, tem surgido como referencial para a reformulação de estruturas e processos no âmbito do setor público”. Assinala o autor que, “quando se trata de gestão por competências na administração pública, os primeiros pontos de contato com os elementos convencionais de gestão se dão nos temas de seleção e remuneração por competência” (BERGUE, 2010, p. 556), entretanto, ocorre que muitas vezes a análise e a revisão de novos modelos gerenciais, como este, é feita de forma apressada e mesmo insuficiente, e que, a fim de que tais modelos se desenvolvam de forma satisfatória torna-se necessário levar em consideração as múltiplas peculiaridades relativas à esfera de atuação pública. Pires *et al.* (2005) complementam o raciocínio, afirmando que um dos maiores desafios é justamente a correta adequação entre metodologias, técnicas e mecanismos e a realidade existente na administração pública.

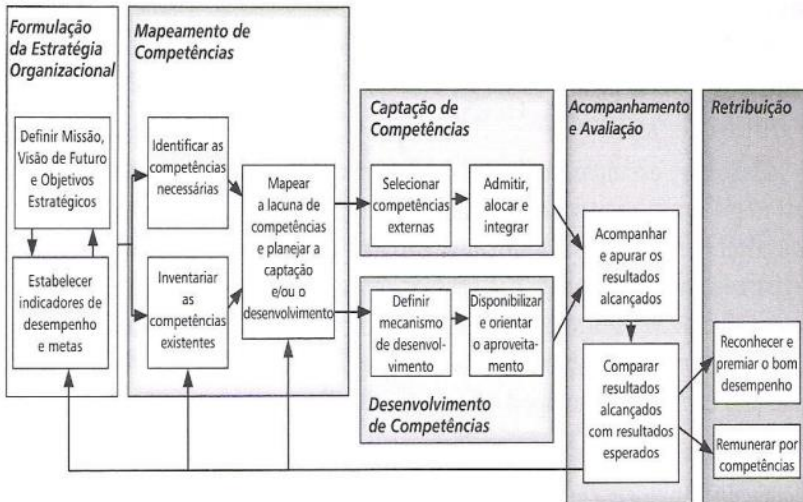
Na visão de Lopez (2005), pode-se atribuir cinco princípios básicos à gestão por competências: a gestão de pessoas como essencial para a definição da estratégia organizacional; as competências como os principais ativos da organização; o entendimento de que o posto de trabalho não é eterno ou imprescindível; um sistema de compensação baseado em competências e desempenho; e, a gestão estratégica como possibilitadora de novas dinâmicas de desenvolvimento de pessoas.

Brandão e Bahry (2005) explicam que o modelo de gestão de competências tem por objetivo gerenciar a lacuna existente, ou seja, o *gap*, entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências internas de que a organização dispõe. Os autores entendem o modelo como um processo contínuo, do qual fazem parte as seguintes etapas:

- a) A formulação da estratégia organizacional, com a definição da missão, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos, assim como dos indicadores de desempenho e metas;
- b) O mapeamento das competências, visando verificar efetivamente o *gap* existente e objetivando subsidiar

- decisões relativas à captação ou identificar a necessidade de desenvolvimento das competências necessárias;
- c) A captação de competências requeridas externamente, por meio de seleção; O desenvolvimento destas competências, por meio de capacitação que vise seu aprimoramento;
 - d) O acompanhamento e avaliação, com finalidade de correção de eventuais desvios para fins de melhoria do processo; e,
 - e) Retribuição, etapa onde a organização pode, por meio de reconhecimento, prêmios e remuneração diferenciados, estimular a manutenção do comportamento desejado.

Figura 2 - Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Brandão e Bahry.

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que a ausência de ações relativas à captação ou ao desenvolvimento de competências, por parte da organização, gera uma lacuna que tende a crescer com o tempo, dada a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, exigindo um número cada vez maior de novas competências. Daí a grande importância que assume a fase de desenvolvimento de

competências, pois, as próprias competências internas da organização tendem a ficar obsoletas, caso não se promova o seu desenvolvimento.

Isto posto, para fins deste Estudo, adota-se a definição de gestão por competências como sendo uma ferramenta de orientação organizacional, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências, representando um importante sistema de informação estratégica, capaz de orientar as ações de desenvolvimento profissional e organizacional (CARBONE, 2005).

2.4 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Segundo Alles (2006), desde sempre as pessoas têm desenvolvido suas competências de forma natural, assim como, as organizações também têm trabalhado para o desenvolvimento das competências de seus trabalhadores, mesmo que muitas vezes este processo não se dê de forma consciente. A autora defende que todas as metodologias de mestre-discípulo que foram postas em práticas desde a antiguidade, com maior ou menor generosidade, por parte de quem assume a função docente, baseiam-se no seguinte princípio: alcançar a maturidade profissional por meio do recebimento de uma orientação especializada para o desenvolvimento. Assim, para Alles (2006) a aprendizagem de competências acontece por meio da experiência de trabalho ou pela simulação das tarefas laborais. Entretanto, a autora enfatiza que a aprendizagem que se dá por meio da ação e de forma intuitiva, apesar de ser um dos métodos mais largamente utilizado, não será necessariamente a forma mais eficaz para atingir os objetivos de aprendizagem, caso não tenha uma supervisão adequada. Ou seja, não basta apenas a vontade e a iniciativa direcionadas à aprendizagem, é também necessária a correta supervisão e o correto direcionamento neste sentido.

Dutra (2013, p. 48) afirma que cabe ao indivíduo a gestão do seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. Isto porque, desde os últimos anos da década de 90, as pessoas, cada vez mais conscientes de seu papel, passaram a cobrar mais de si mesmas e das organizações para as quais trabalham, exigindo “condições mais objetivas de desenvolvimento profissional e valorizando mais as oportunidades concretas neste sentido”. Contudo, o autor esclarece que em todas as situações que ensejem a oportunidade de desenvolvimento, o ponto de partida é justamente o autoconhecimento e o conhecimento das oportunidades de desenvolvimento.

Neste contexto, para autores como Bergue (2010), e Borges-Andrade e Brandão (2007) são grandes desafios para o gestor, no campo da gestão de pessoas, a capacidade de reconhecer e de apropriar as competências existentes entre seus subordinados e a identificação de lacunas e das formas e possibilidades de atendê-las. Assim como, também, o desafio do desenvolvimento de novas formas para prover oportunidades e experiências de aprendizagem.

2.4.1 Desenvolvimento de pessoas

O desenvolvimento de pessoas é uma ferramenta valiosa voltada ao processo de formação dentro da organização, proporcionando ações que visam preparar para atividades mais complexas, voltadas para o longo prazo (SANTOS; BASSO; BRAMBILLA, 2013). Para Marras (2000), o desenvolvimento de pessoas é voltado para a macro visão do negócio, com horizonte de médio e longo prazo.

Já, Bergue (2010) define o desenvolvimento profissional como sendo um esforço direcionado à potencialização da formação profissional, de forma a ampliá-la, com um escopo qualificado. Este, transcende a atuação do cargo e envolve questões de natureza mais complexa, como as diretivas e de assessoramento, além de ter um horizonte temporal voltado para o médio prazo.

Dutra (2013, p. 49) situa as ações de capacitação e desenvolvimento, realizadas pelas organizações, dentro da categoria dos processos relativos à gestão de pessoas, assim como também os processos de movimentação e os de valorização, afirmando existir uma influência mútua entre eles. O autor define processo como sendo “um termo emprestado da biologia”, que “agrega a ideia de interação entre elementos diferentes associados à ideia de movimento, mudança e fluxo”. Podem ser repetidos por meio de padrões e são passíveis de interferência no sentido de aprimorá-los, induzi-los ou mesmo inibi-los. Os processos de gestão são, por sua vez, as interações entre as partes com objetivos e parâmetros previamente definidos. Portanto, segundo o autor, os processos relativos ao desenvolvimento são aqueles cujo “objetivo é estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização”, sendo as práticas pertencentes a esta categoria, as relativas à capacitação, à carreira e ao desempenho.

Segundo Dutra (2013, p. 50), a questão do desenvolvimento das pessoas nas organizações é de fundamental importância, pois estas, devido a pressões do ambiente externo e das pessoas com quem mantêm relações de trabalhos, estão percebendo a necessidade de estimular e

apoiar o contínuo desenvolvimento de seus trabalhadores. O autor faz uma conexão entre a ideia de desenvolvimento pessoal e a ideia de complexidade, ao definir o desenvolvimento como sendo a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”, levando-se em consideração um cenário cada vez mais complexo, no que diz respeito à tecnologia e às relações. Contudo, esclarece que, a fim de se construir instrumentos para a gestão do desenvolvimento, a mesma também deve estar alinhada às ideias de competência e de carreira. O autor compreende a competência da pessoa como a sua capacidade de entrega, pois a mesma será competente na medida em que conseguir, por meio de suas capacidades, agregar valor à organização, para ela própria e para o meio onde vive. Deste modo, quando a organização define o que a pessoa deve entregar-lhe, o foco é colocado no desenvolvimento, e, a partir de diferentes níveis de complexidade estipulados para esta entrega, se constrói uma escala de mensuração e orientação do desenvolvimento.

Neste mesmo sentido, Brandão e Guimarães (2001) complementam que o desenvolvimento diz respeito ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem, e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa. É, portanto, segundo Freitas e Brandão (2005), pela aprendizagem que são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto que, o desempenho da pessoa no trabalho representa a manifestação da sua competência, ou seja, a expressão daquilo que a pessoa aprendeu.

Para Bergue (2010) a aprendizagem organizacional implica na transformação organizacional mediante o questionamento e a mudança dos padrões de ação e formas de comportamento vigentes, de forma a gerar inovações. Brandão e Borges-Andrade (2007) explicam que o processo de aprendizagem envolve a interação entre o conteúdo (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a dinâmica (motivação, consciência, atenção, etc.), além da interação entre o aprendiz e o meio no qual está inserido. Para os autores, as organizações podem favorecer o desenvolvimento e a expressão das competências por meio da promoção da aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes; aliada à criação de ambientes propícios ao estímulo de transferência da aprendizagem para o trabalho.

Segundo Campos e Guimarães (2008), muitas organizações, na busca por desenvolver estrategicamente as atividades de gestão de pessoas e de desenvolvimento, têm procurado implementar a Norma Técnica NBR ISO 10015: Gestão da Qualidade - Diretrizes para

treinamento⁴ (ABNT, 2001). Estas diretrizes abrangem o desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria das estratégias e dos métodos de treinamento que afetem o nível de qualidade dos produtos fornecidos por uma organização. Segundo os autores, a norma deixa claro que o treinamento é um investimento e não uma despesa, devendo por isto ser desenvolvido objetivando resultados significativos e também mensuráveis. A função da Norma é:

[...] fornecer diretrizes que possam auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades de treinamento, projetar e planejar o treinamento, executar o treinamento, avaliar os resultados do treinamento, monitorar e melhorar o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos. Esta Norma enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz (ABNT, 2001, p. 3).

Para Campos e Guimarães (2008), as organizações estão, cada vez mais, posicionando a área de Gestão de Pessoas no nível estratégico, na busca pela melhoria contínua. Seguindo esta visão, a Norma Técnica NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) ressalta a importância estratégica da qualidade da organização, conforme mostra a Figura 3: Melhorando a qualidade da capacitação.

⁴ Apesar de a Norma Técnica (ABNT, 2001) utilizar expressamente o termo treinamento, neste Estudo optou-se por substituí-lo pelo termo capacitação, pelo entendimento de que este termo possui um significado mais amplo e, conseqüentemente, mais adequado ao tema principal aqui abordado: desenvolvimento de competências, que, conforme definição do Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) significa: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; Ponto de vista semelhante apresenta Alles (2006) ao definir capacitação como sendo a atividade de formação estruturada, geralmente na forma de cursos, com finalidade de transmitir conhecimentos e desenvolver competências de forma organizada, planejada e passível de avaliação.

Figura 3 - Melhorando a qualidade da capacitação

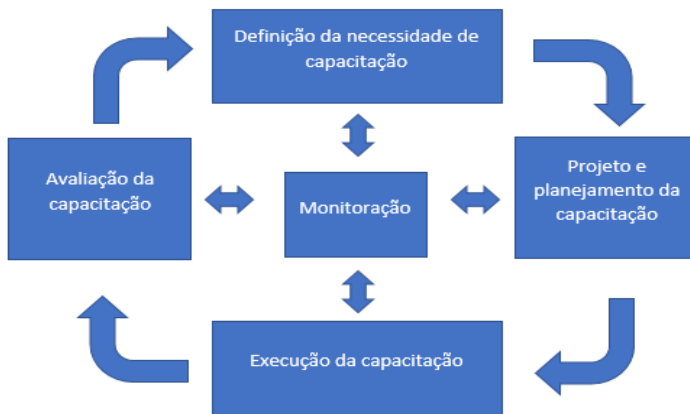


Fonte: Adaptado de Campos e Guimarães (2008)

Neste sentido, Campos e Guimarães (2008) afirmam que o levantamento das necessidades de melhorias na capacitação deve ser realizado de tempos em tempos, buscando-se avaliar quais destas necessidades relacionam-se à competência. Os autores afirmam ser conveniente a realização de levantamento sobre a competência necessária à cada atividade, a avaliação da competência do pessoal que realiza esta atividade e a elaboração de planos para suprir eventuais lacunas, quer seja por meio de capacitação ou outro meio disponível. Após a identificação da necessidade de capacitação, deverão ser elaborados programas que preencham as lacunas identificadas.

Segundo a Norma Técnica NBR ISO 10015 (ABNT, 2001), o ciclo da capacitação é um processo planejado e sistemático que compreende quatro estágios: Definição da necessidade, Projeto e Planejamento; Execução; e, Avaliação. O seu objetivo é desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos para atender requisitos, conforme demonstra a Figura 4: Ciclo da Capacitação.

Figura nº 4: Ciclo da Capacitação



Fonte: Adaptado de Campos e Guimarães (2008).

De acordo com a Norma Técnica, o processo de capacitação quando realizado de forma planejada e sistemática, pode ser um fator de grande contribuição para a organização, em questões relacionadas à melhora de capacidade e ao alcance de objetivos.

Assim sendo, o primeiro passo dentro do ciclo de capacitação é a definição das necessidades organizacionais relacionadas à capacitação, para tanto, será necessária a realização do mapeamento das competências.

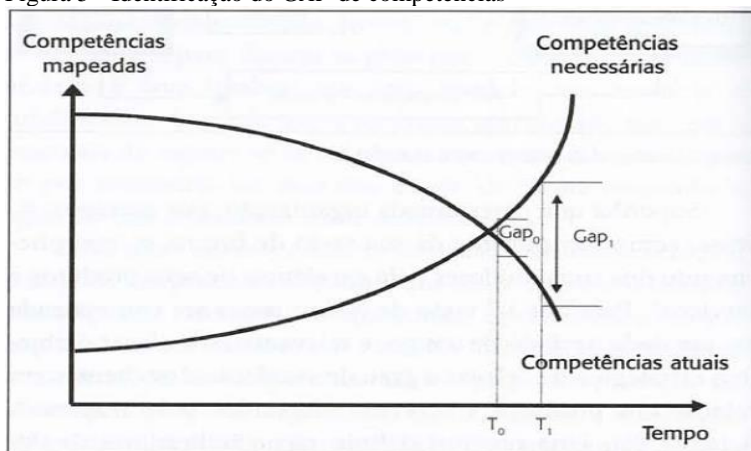
2.4.1.1 Mapeamento de competências

Segundo Lopez (2005), as competências constituem os principais ativos de uma organização. Compete, então, à organização bem gerir estes recursos de forma a alinhá-los a sua estratégia. Consequentemente, torna-se vital conhecer as competências de que necessita para cumprir seus objetivos e as de que realmente dispõe. A este diagnóstico dá-se o nome de mapeamento de competências, que Carbone *et al* (2009) designam como sendo o processo pelo qual se identifica a *gap* (lacuna) existente entre as competências requeridas para o alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização. Cabe então, conforme afirmam Brandão e Bahry (2005), ao modelo de gestão por competências gerenciar este *gap*, por meio de um processo contínuo que se inicia com a formulação da estratégia organizacional, passando pelas etapas do mapeamento de competências, captação e

desenvolvimento de competências, acompanhamento e, por fim, avaliação.

De acordo com a Norma Técnica (ABNT, 2001), dentro do Ciclo da capacitação, conforme mostra a Figura nº 5: Identificação do *GAP* de competências, o mapeamento de competências corresponde a sua primeira etapa: a Definição das necessidades de capacitação. Segundo estabelece a Norma Técnica, são objetivos desta etapa: a definição das lacunas entre as competências existentes e a requeridas; a definição das necessidades de capacitação daqueles funcionários cujas competências não atendam às competências requeridas; e, a documentação das necessidades de capacitação específicas.

Figura 5 - Identificação do *GAP* de competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001).

A fim de se alcançar os objetivos desta primeira etapa, a Norma Técnica (ABNT, 2001) propõe que esta seja subdividida em seis estágios com as seguintes atividades:

1. Definição das necessidades da organização: onde os aspectos a serem considerados são: as políticas organizacionais de qualidade e capacitação, os requisitos de gestão da qualidade, a gestão de recursos e o projeto do processo, de modo a assegurar que a capacitação satisfaça às necessidades da organização;

2. Definição e análise dos requisitos de competência: convém que estes requisitos sejam documentados, a fim de que possam ser revistos periodicamente;
3. Análise crítica das competências: dever ser feita periodicamente para cada processo e para cada ficha de cada funcionário;
4. Definição das lacunas de competências: comparação das competências existentes com as requeridas;
5. Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência: podem ocorrer por meio de capacitação ou outras ações, tais como reformulação de processos, melhoria de recursos, etc.; e,
6. Definição da especificação das necessidades de capacitação: nesta etapa as necessidades de capacitação devem ser especificadas e documentadas.

O mapeamento de competências é etapa de suma importância dentro do modelo de gestão por competências, tanto que, eventuais falhas em seu desenvolvimento poderiam prejudicar as etapas subsequentes de captação e desenvolvimento de competências, para as quais serve de base (BRANDÃO; BAHRY, 2005). A consequência seria o comprometimento do correto alinhamento das competências com a estratégia organizacional, prejudicando, entre outras coisas, o direcionamento da contratação de indivíduos com o perfil desejado (SILVA, 2016).

Brandão (2012) afirma que é a partir do mapeamento das competências que se definirá qual o perfil adequado para ocupar determinada posição, de forma a proporcionar um recrutamento que supra as necessidades organizacionais. Para tanto, as descrições das competências devem ser as mais claras e objetivas possíveis, resultado de um mapeamento realizado de forma precisa e com rigor metodológico. Neste mesmo sentido, Carbone *et al* (2009) afirmam que a falha no processo de identificação do *gap* prejudicaria o planejamento de ações de captação e de desenvolvimento de competências, gerando uma tendência de crescimento do mesmo, causado pela ausência destas ações.

Esta tendência ao crescimento do *gap* ocorre devido a maior complexidade do ambiente no qual está inserida a organização, o que acaba por exigir cada vez mais competências, elevando assim, a curva representativa das competências necessárias. Já, a curva representativa das competências disponíveis pode tender ao declínio, causado pela obsolescência das competências com o passar do tempo. Tal fato, torna

fundamental que os processos de mapeamento, captação e desenvolvimento sejam realizados periodicamente (CARBONE *et al*, 2009).

Quanto aos métodos, técnicas e instrumentos utilizados no mapeamento de competências, os passos iniciais do processo são (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE *et al*, 2009): Identificação das competências (organizacionais e humanas) necessárias à consecução dos objetivos organizacionais – Inclui análise documental relativa ao conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e demais documentos relacionados à estratégia organizacional, como regimentos, estatutos, relatórios de gestão e pareceres técnicos; e, coleta de dados com as pessoas consideradas chave (geralmente especialistas ou membros de diretorias), de forma a cotejar estes dados com a análise documental. Outros métodos e técnicas como, observação, grupos focais e questionários estruturados também são de grande importância durante esta etapa, sendo o questionário uma das técnicas mais utilizadas no mapeamento de competências.

Na visão de Cardoso (2006), pode-se resumir as principais técnicas e procedimentos de pesquisa para a identificação das competências conforme demonstra o Quadro nº 2: Técnicas de pesquisa e procedimentos. O autor esclarece que se deve escolher as pessoas, o roteiro de perguntas, a coleta e análise de dados de forma cuidadosa.

Quadro 2 - Técnicas de pesquisa e procedimentos

Técnicas / Procedimentos	Descrição
Análise documental	Inclui a análise do conteúdo da missão, visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização.
Entrevista	É utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização.
Observação	É uma técnica optativa que consiste no exame detalhado das competências relevantes aos indivíduos e equipes.
Questionário	É a técnica mais usada para realizar o mapeamento de competências relevantes a determinado contexto ou estratégia organizacional.
Escala de avaliação	Consiste em uma escala para os respondentes dos questionários avaliarem o grau de importância das competências.

Fonte: Cardoso (2006).

A interpretação do conteúdo das entrevistas deve pautar-se na busca por aspectos subjacentes, com atenção voltada para a frequência de menção de cada competência, que poderá indicar seu grau de relevância. Quanto à observação, sua principal vantagem reside no fato de que fatores ou dados que talvez, em outra situação, fossem omitidos, poderiam ser identificados pelo investigador na observação. Já, quanto à escala de avaliação do grau de importância da competência, pode-se utilizar tanto a do tipo de diferencial semântico (escala de Osgood), que utiliza adjetivos de significados opostos em seus extremos (exemplo: 1- nada importante e 6 extremamente importante), como também, a escala Likert, onde todos os pontos recebem rótulos (exemplo: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Razoavelmente importante; 4- Muito importante; 5- Totalmente importante) (CARBONE *et al*, 2009).

Quanto à descrição das competências, Carbone *et al* (2009) destacam algumas considerações sobre os cuidados metodológicos a serem respeitados. Segundo os autores, o mais adequado é que a descrição das competências seja feita sob a forma de referenciais de desempenho, passíveis de observação no ambiente de trabalho. Devem representar um desempenho ou comportamento esperado, capaz de indicar o que exatamente o profissional deve ser capaz de fazer, utilizando-se, para tanto, de verbos e objetos de ação, caso contrário, estando as competências descritas de forma pouco objetiva, corre-se o risco de interpretação errôneas das mesmas. Os autores afirmam ser importante evitar durante a descrição das competências a utilização de descrições muito longas e com múltiplas ideias; ambiguidades; irrelevâncias e obviedades; duplicidades; abstrações; além da utilização de verbos que não expressem uma ação concreta.

O diagnóstico de competências, além da identificação das competências necessárias ao contexto e estratégia organizacionais, também pressupõe o levantamento das competências internas disponíveis, justamente com o propósito de se identificar o *gap* de competências. Esse levantamento normalmente é realizado por meio da avaliação de desempenho, uma vez que a competência individual é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CARBONE *et al*, 2009).

Após a realização do mapeamento das competências e identificação do *gap* existente, torna-se necessário o planejamento de como desenvolver estas competências.

2.4.1.2 Planejamento, execução e avaliação

O Projeto e o planejamento da capacitação são realizados a partir do levantamento das necessidades de capacitação, devendo o mesmo ser capaz de suprir estas necessidades. Nesta etapa deverão ser fornecidas as bases para a especificação do programa, por meio de ações a serem adotadas, de modo a suprirem as lacunas de competências identificadas e pela definição de critérios de avaliação dos resultados da capacitação e monitoria de todo o processo. Para tanto, nesta etapa a Norma Técnica NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) propõe que sejam definidos os itens relevantes de restrições ao processo, quais sejam os relativos a questões legais, os relacionados à política organizacional, a questões financeiras, entre outros. A partir de então, são definidos os métodos de capacitação e os critérios de seleção. Os métodos de capacitação poderão se dar por meio de cursos e seminários, estágios, treinamento no local de trabalho, auto capacitação, ou mesmo educação à distância. Importante também, nesta etapa, é a especificação do programa de capacitação, ou seja, o conteúdo desta capacitação, que deverá estar baseado nas competências a serem desenvolvidas. Por fim, será escolhido o fornecedor da capacitação, podendo este ser interno ou externo.

Alles (2006) explica que o planejamento do programa de desenvolvimento de competências pode adotar ações, tanto dentro do ambiente de trabalho, quanto fora do ambiente laboral. Dentre os principais métodos a serem empregados dentro do ambiente de trabalho, a autora cita o *coaching/mentoring*, a rotação de postos de trabalho, a alocação de força tarefa e a alocação de comitês para novos projetos, onde:

- a) *Coaching/mentoring*: é o acompanhamento e treinamento diário realizado por pessoa da organização (mentor) ou pessoa externa à organização (*coach*), cujo papel consiste numa inter-relação orientada, voltada a guiar e supervisionar o orientado de acordo com o contexto e dando-lhe o suporte adequado;
- b) Rotação de postos de trabalho: consiste na alocação temporária do trabalhador em outro posto que não lhe é próprio, de forma a permitir a capacitação e melhoria no desempenho;
- c) Alocação de força tarefa: são os grupos ou equipes especiais onde os colaboradores podem atuar de forma

- adicional ou em substituição às atividades habituais, normalmente, relacionando-se com o método seguinte;
- d) Alocação de comitês para novos projetos: são designados para a resolução de situações específicas que geralmente dão origem a novos projetos;
 - e) Alocação como assistente de direção: consiste em designar uma pessoa como assistente de outra com posição gerencial superior, de forma a permitir que aquela possa ser treinada por meio da observação da atuação do gestor ao qual assessora; e,
 - f) Painéis de gerentes para capacitação: são as capacitações específicas direcionadas aos ocupantes de cargos de gerência dentro da organização que, ao integrarem grupos de trabalhos buscam, por exemplo, o desenvolvimento de determinadas competências.

Quanto aos métodos de desenvolvimento fora do ambiente de trabalho, os principais elencados por Alles (2006) são os cursos formais de capacitação ou de formação, as leituras guiadas, a educação à distância, a participação em seminários externos, o estudo de casos e jogos empresariais, as parcerias com universidades, assim como, outras atividades fora do ambiente de trabalho. Os métodos de desenvolvimento fora do ambiente de trabalho devem ser empregados de forma complementar, como um caminho alternativo, levando-se em consideração cada caso, não sendo aconselhado o emprego apenas dos métodos de desenvolvimento internos. A autora assinala que, para que um programa de desenvolvimento de competências seja eficaz, deverá estar alinhado com as demais políticas e ferramentas de gestão de pessoas adotadas pela organização (como o plano de carreiras, seleção e integração, avaliação de desempenho, entre outros) que, por sua vez, deverão estar de acordo com a tecnologia e os meios de que dispõe a organização para alcançar estes objetivos.

Ainda, com relação aos métodos possíveis para o desenvolvimento de competências, Campos e Guimarães (2008) chamam a atenção para a importância que o ensino à distância (EAD) vem assumindo no desenvolvimento de pessoas. A EAD tem sido responsável por criar hábitos de aprendizagem, distintos dos incentivados pelo ensino presencial, principalmente no que diz respeito ao autodidatismo, método também mencionado na Norma Técnica NBR ISO 10015 (ABNT, 2001). Os autores afirmam que no ensino à distância existe uma maior participação do aluno, em oposição à notória passividade em relação à condução do processo ensino-aprendizagem no

modelo presencial. Para que a EAD seja bem estruturada deve buscar-se orientação pelas diretrizes da Norma Técnica NBR ISO 10015 (ABNT, 2001), considerando-a entre os métodos potenciais de capacitação. A EAD permite que o próprio profissional vá atrás das informações, que ele próprio busque o conhecimento e a ampliação de seus horizontes profissionais e empregabilidade, por meio da melhoria de suas competências.

A definição dos métodos a serem adotados deverá seguir uma linha de capacitação que dê conta das necessidades identificadas pela organização. Portanto, é importante que ocorra de forma integrada, alinhando as características profissionais, como habilidades, atitudes e valores, ao que foi definido como necessário à execução das tarefas. (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

A Norma Técnica NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) recomenda que se elabore uma especificação do programa de capacitação capaz de dar uma ideia clara das necessidades da organização, dos requisitos e objetivos da capacitação. Portanto, convém que a especificação considere pontos como, objetivos e requisitos da organização; a especificação das necessidades de capacitação; os objetivos da capacitação; as pessoas que serão capacitadas (metas do grupo ou metas pessoais); métodos de capacitação e conteúdo programático; a programação de requisitos, como período de duração, datas, etapas importantes; equipe e materiais necessários à capacitação; os requisitos financeiros; assim como, os critérios e métodos para avaliação dos resultados da capacitação.

Com relação ao fornecedor da capacitação, Campos e Guimarães (2008) recomendam que, sendo este interno ou externo, conforme a escolha da organização, deverá ser submetido a exame crítico antes de ser selecionado, a fim de se verificar se o mesmo apresenta condições de elaboração e implementação dos recursos para avaliação da capacitação.

Na etapa relativa à execução do projeto e planejamento da capacitação, a Norma Técnica NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) recomenda que, para que o processo se desenvolva com sucesso, é importante que o mesmo esteja estruturado dentro de três etapas básicas: apoio pré-capacitação; apoio à capacitação; e apoio ao final da capacitação. Na primeira etapa de apoio pré-capacitação deve ser disponibilizada ao fornecedor toda a informação pertinente, assim como, a pessoa a ser capacitada deve ser informada sobre a natureza da capacitação e as lacunas de competência que se pretende eliminar, além de possibilitar os contatos necessários entre o instrutor e os alunos. Já, na segunda etapa, de apoio à capacitação, torna-se importante fornecer

toda a infraestrutura necessária a todos os envolvidos, assim como permitir que a pessoa a ser capacitada tenha oportunidades adequadas e pertinentes de aplicação das competências que estão sendo desenvolvidas. E, finalmente, na terceira etapa, durante o apoio final, é importante a inclusão de atividades como o recebimento de informações de realimentação do aluno, do instrutor e para os gerentes e o pessoal envolvido no processo de capacitação.

Na etapa de avaliação do programa de capacitação, a Norma Técnica NBR ISO 10015 (ABNT, 2001) prevê a revisão da postura de todos os envolvidos no processo: os membros da alta direção, os gestores responsáveis, os facilitadores, os prestadores do serviço de capacitação e as pessoas a serem capacitadas. Desta forma, a finalidade da avaliação é confirmar se os objetivos da organização e da capacitação foram alcançados, e assim, a sua eficácia. A Norma Técnica coloca como insumos para esta avaliação as especificações das necessidades e do programa de capacitação e os registros da capacitação fornecida. Contudo, os resultados reais só poderão ser plenamente analisados e validados durante a observação da atuação da pessoa que foi capacitada quando estiver em seu ambiente de trabalho. Conforme estabelecem as diretrizes da Norma Técnica, é conveniente que após o término da capacitação sejam realizadas avaliações a fim de se verificar o nível de competência alcançado. Estas avaliações podem ser feitas a curto prazo, com a finalidade de verificar a opinião sobre os métodos, recursos utilizados, conhecimentos e habilidades adquiridos, e a longo prazo, com a finalidade de verificação de melhoria da produtividade e desempenho no trabalho.

Segundo Campos e Guimarães (2008, p. 64), “a avaliação é inerente e imprescindível em todo o processo educativo no qual se realize um constante trabalho de ação-reflexão-ação”. Portanto, é de fundamental importância a elaboração de um projeto de avaliação capaz de servir de feedback na avaliação não só do indivíduo, mas também à proposta da Instituição. Este projeto, afirmam os autores, não pode dar ênfase apenas às respostas consideradas certas ou erradas, mas, sobretudo, ao modo como “as pessoas chegam a estas respostas”, pois a avaliação precisa considerar todas as dimensões que assumem importância na formação do ser humano e não apenas o aspecto cognitivo, como ocorre na maioria dos processos avaliativos. Aí reside a importância da participação e do envolvimento de todos os sujeitos, por meio de uma metodologia participativa, pois esta cria condições para que a avaliação da capacitação seja implementada de forma sistemática, onde, “a partir da análise e discussão prévia das principais questões

avaliativas com as pessoas que serão afetadas se desencadeia um processo de reflexão e conscientização sobre a importância e necessidade de avaliação”.

O processo de avaliação pode ser realizado em quatro níveis: a avaliação da reação; a avaliação de aprendizado; a avaliação do comportamento no trabalho; e a avaliação dos resultados organizacionais (KIRKPATRICK; KIRKPATRICK, 2010). Conforme descritos a seguir:

Nível 1 – Reação: Neste nível a reação dos participantes é mensurada a partir da sua satisfação. A satisfação com a capacitação serve como motivação para o participante, contudo, uma satisfação positiva não significa necessariamente que houve aprendizado, mas a insatisfação pode sim impedir que este ocorra (DIAS; GUEDES, 2013). Campos e Guimarães (2008), esclarecem que é a mais utilizada das avaliações e muitas vezes a única, o que acaba desvirtuando seu verdadeiro propósito, pois, segundo o Modelo de avaliação inicialmente proposto por Kirkpatrick (1993), a avaliação da reação deve ser levada em consideração juntamente com os demais níveis, que são interdependentes e devem ter uma sequência lógica. Normalmente é feita no término do treinamento, mas também pode ser feita durante ou mesmo uma semana após seu término. Os autores propõem um formulário de avaliação com poucas perguntas, mas que dê oportunidade aos participantes de expressarem suas opiniões, que deverão ser criteriosamente analisadas, implementando-se o que seja viável e justificando o que não for.

Nível 2 – Aprendizagem: ocorre por meio da verificação da mudança ou aumento dos conhecimentos, habilidades e atitudes do participante, de modo que os objetivos específicos da capacitação tenham sido atingidos (DIAS; GUEDES, 2013). Esta avaliação se importa em demonstrar quanto da capacitação foi apreendido pelo participante, quanto dos conteúdos transmitidos se incorporaram ao seu conjunto de saberes (SCORSOLINI-COMIN *et al.*, 2011). Campos e Guimarães (2008) sugerem que esta avaliação pode ser feita por meio da observação, da entrevista, da autoavaliação e da avaliação do participante por seu gestor ou profissional de gestão de pessoas, entretanto, a forma mais eficaz e que costuma demonstrar melhores resultados é a prova objetiva.

Nível 3 – Comportamento: Neste nível procura-se identificar se ocorreram mudanças no comportamento do participante, de modo que os conhecimentos e as habilidades adquiridos estejam sendo aplicados em seu ambiente de trabalho (DIAS; GUEDES, 2013), ou seja, o quanto a

capacitação foi capaz de modificar o comportamento no trabalho. Segundo Campos e Guimarães (2009), trata-se de tarefa complexa e requer um tempo mais prolongado para ser realizada. Os autores explicam que uma das técnicas para este nível de avaliação consiste na definição de prognosticadores, que são as “características pessoais requeridas pelo tipo de trabalho a ser desenvolvido pela pessoa, determinada função”. Assim, tomando-se por base estes prognosticadores e suas graduações é possível avaliar um indivíduo a partir de sua atuação funcional, sendo recomendável que se tenha informações sobre o comportamento do participante antes e depois da capacitação (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008, p. 81).

Nível 4 – Resultados: Procura mensurar o quanto dos resultados esperados foram atingidos pela capacitação, normalmente medido em contrapartida das razões que o motivaram (SCORSOLINI-COMIN *et al*, 2011). Leva em consideração a participação do participante no programa, devendo ser avaliados os resultados qualitativos e os quantitativos. Cada programa de capacitação deve ter um formulário específico para avaliar os resultados, de modo a verificar se o objetivo geral e os específicos foram alcançados. É recomendável que a pessoa que elaborou a capacitação seja a responsável pela elaboração do formulário de avaliação (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

Por fim, Campos e Guimarães (2008) recomendam que, após cada programa de treinamento, seja elaborado e divulgado relatório final com os resultados das avaliações contendo dados e informações sobre os custos, índices e indicadores para medição dos resultados, assim como o histórico da capacitação.

Segundo Brandão (2012) é primordial que as organizações desenvolvam ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento que não sejam somente alinhadas à estratégia organizacional, mas também que sejam adequadas e atendam às necessidades de aprendizagem dos funcionários. Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que o sucesso organizacional depende, sobretudo, de líderes, gerentes e supervisores talentosos. Desta forma, o desenvolvimento gerencial torna-se instrumento balizador para que se possa desenvolver as competências de que os gestores tanto necessitam para terem êxito em suas atividades. Segundo os autores, apesar de existirem várias metodologias, existem aquelas específicas voltadas ao desenvolvimento de gestores.

2.4.2 Desenvolvimento de gestores

Dada a crescente complexidade enfrentada pelas organizações em suas mais variadas frentes de atuação, é crescente também a necessidade de desenvolver a capacidade de gerenciar esta complexidade. Gestores têm que ser capazes de conduzir outras pessoas de forma estratégica, mas também orientada por princípios éticos. Para tanto, é necessário que tenham consciência da sua própria ação e do papel que exercem como líderes. “Além disso, é mister que reúnam conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizem o gerenciamento eficiente das pessoas e o gerenciamento operacional dos meios” (BARONI; OLIVEIRA 2006, p. 15). Para Bitencourt (2010), a organização deve ser responsável por proporcionar o desenvolvimento gerencial, contudo, depende também do esforço individual do profissional, o aproveitamento e a busca por oportunidades de desenvolvimento.

Os objetivos e as atividades de desenvolvimento gerencial precisam estar alinhados com a estratégia organizacional, assim como à estrutura da organização, contudo, é necessário que sejam flexíveis o suficiente “para mudarem com a organização e com o próprio desenvolvimento gerencial” (ANTONELLO; RUAS, 2002, p. 39). Muito embora, apesar da importância que assume o desenvolvimento gerencial, Antonello e Ruas (2005) afirmam que são poucos os trabalhos empíricos que avaliam a formação gerencial. Neste sentido, para os autores, os investimentos em desenvolvimento são feitos em sua maioria sem considerar uma avaliação sistemática capaz de demonstrar os resultados da formação de gestores.

Em suma, pode-se afirmar que o desenvolvimento de gestores ou desenvolvimento gerencial pode ser compreendido pelo conjunto sistematizado de ações e atividades educacionais, alinhadas à estratégia organizacional e voltadas para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias ao profissional ocupante de cargo de gestão.

2.4.2.1 Competências Gerenciais e os papéis desempenhados pelos gerentes

As competências gerenciais, compreendidas dentro do universo das competências individuais, podem ser definidas como a mobilização dos saberes requeridos dentro do contexto da ação gerencial (MOURA; BITTENCOURT, 2006). Neste mesmo sentido, para Ruas (2005, p. 49) a competência gerencial deve ser entendida como “uma ação através da

qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade, em uma determinada situação”.

Conforme explica Risk (2014), não basta conhecer as competências e as habilidades gerenciais, é preciso saber colocá-las em prática, saber utilizá-las no dia a dia, e este, é um grande desafio para os gestores. Baldwin *et al* (2008), neste mesmo sentido, argumentam que não é suficiente saber um conjunto de regras ou técnicas predefinidas, já que, as aprendizagens de habilidades gerenciais dependem tanto do conhecimento teórico quanto do prático. Risk (2014) defende que as habilidades gerenciais podem ser aperfeiçoadas, desde que, haja o conhecimento teórico, a dedicação, o esforço e a prática contínua.

Segundo Oderich (2005, p. 90), as competências gerenciais “são geralmente concebidas como resultados de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente ou gestor emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.”

Katz (1974) afirma que, para que o gestor possa bem desenvolver suas atividades precisa de basicamente três tipos de habilidades: as técnicas, as humanas e as conceituais. Estas habilidades podem ser relacionadas aos três níveis administrativos, conforme mostra a Figura nº 6: As habilidades gerenciais nos três níveis de administração.

Figura 6 - As habilidades gerenciais nos três níveis de administração



Fonte: Silva (2008).

As habilidades técnicas incluem o conhecimento a respeito de métodos, processos e as ferramentas necessárias à realização de atividades específicas. Também incluem os conhecimentos atualizados da organização, como normas internas, estrutura, sistemas de gestão,

entre outros, além de conhecimentos relativos aos produtos e serviços ofertados pela organização. Este tipo de conhecimento pode ser adquirido por meio da educação formal, pela capacitação e, também, pela experiência profissional (YUKL, 2008).

As habilidades humanas ou interpessoais são aquelas relacionadas ao conhecimento a respeito do comportamento humano, à capacidade de compreensão de sentimentos, atitudes e motivações, além da capacidade de comunicar-se de forma clara e persuasiva. Estas habilidades se concretizam pela empatia, a perspicácia social, o tato e a diplomacia, sendo essenciais para que o gestor possa desenvolver e manter relacionamentos de cooperação no ambiente de trabalho (YUKL, 2008).

Já, as habilidades conceituais ou cognitivas dizem respeito à capacidade analítica, de pensamento lógico, ao raciocínio indutivo e dedutivo. É a capacidade de identificar relações e padrões complexos e de desenvolver soluções com criatividade, prevendo implicações futuras a partir de tendências atuais (YUKL, 2008).

Para Maximiano (2004) as habilidades e competências gerenciais técnicas, humanas e conceituais estão inter-relacionadas e devem, ainda, ser acrescidas das habilidades intrapessoais, que dizem respeito à introspecção e à capacidade de autoanálise.

Segundo Yukl (2008) alguns autores também consideram uma outra categoria de habilidade gerencial: a habilidade administrativa. Esta habilidade seria aquela relacionada à capacidade de realizar determinados tipos de funções de direção, como por exemplo planejar, negociar, entre outras. Nos últimos anos, em estudos mais recentes, outras competências gerenciais têm sido identificadas, como a inteligência emocional, a inteligência social, o pensamento sistêmico, a capacidade de aprender e de adaptação a mudanças. O autor afirma que o enfoque nas características gerenciais repercute de forma a melhorar a eficácia gerencial. Assim como, as informações relativas às características e às habilidades gerenciais tornam-se essenciais para a seleção de futuros ocupantes de cargos de gestão, pois permitem identificar as necessidades de capacitação mais adequadas, além do planejamento das melhores ações voltadas ao desenvolvimento gerencial.

No âmbito das organizações, as funções gerenciais podem ser classificadas em três níveis: alta administração, média administração e administração operacional, conforme já demonstrado na Figura nº 06: As habilidades gerenciais nos três níveis de administração. Estes níveis são considerados administrativos ou gerenciais, pois têm outras pessoas diretamente ligadas as suas atividades. A alta administração, alta direção

ou diretoria responde pelo desenvolvimento de políticas, estratégias e pelo estabelecimento de metas para a organização como um todo. Está no topo da pirâmide administrativa. A média administração pode ser entendida como as gerências de departamento ou de setor. São responsáveis por planejar, organizar, dirigir e controlar outras atividades gerenciais, como por exemplo, os gerentes de marketing, que coordenam as atividades de uma unidade ou subunidade, ou seja, de outros gerentes. Já, a administração operacional é aquela diretamente responsável pela produção de bens e serviços, é a ligação entre a produção e o resto da empresa, conforme demonstra o Quadro nº 3: Os níveis administrativos e suas funções.

Quadro 3 - Os níveis administrativos e suas funções

Alta administração - diretoria (Nível estratégico)	Estabelecimento de objetivos, política e estratégia organizacionais
Média administração - gerência (Nível tático)	Implementação das tarefas administrativas, coordenação e solução de conflitos
Administração operacional - supervisão (Nível operacional)	Direção e supervisão do trabalho do pessoal operacional nos processos de produção

Fonte: Adaptado de Silva (2008).

Ao se pesquisar sobre a atuação gerencial por meio dos papéis desempenhados pelos gerentes, o estudo realizado por Mintzberg (1986) é um dos mais reconhecidos. Em seus estudos o autor argumenta que as tarefas exercidas pelos executivos podem ser descritas baseadas em um conjunto de condutas que compreendem dez papéis divididos em três categorias, a interpessoal, a informacional e a decisória, conforme o Quadro 4 - Os papéis do executivo.

Quadro nº 4: Os papéis do executivo

Papéis interpessoais	Líder Contato Cabeça do chefe
Papéis informacionais	Monitor Disseminador Porta-voz
Papéis decisórios	Empreendedor Manipulador de distúrbios Locador de recursos Negociado

Fonte: Adaptado de Yukl (2008).

Segundo Mintzberg (1986), dentro da categoria interpessoal, o executivo desempenha aqueles papéis ligados à imagem de chefe, de líder e contato quando, por exemplo, tem obrigações cerimoniais relacionadas à posição que ocupa, quando tem que motivar seus funcionários ou quando necessita manter uma rede de contatos interpessoais visando obter informações. Ligados à categoria informacional, estão os papéis que o executivo desempenha relacionados às atividades de monitor, disseminador e de porta-voz. Dentro da categoria decisória, o executivo atua quando age de forma empreendedora, quando manipula distúrbios e se vê obrigado a responder a pressões que não podem ser ignoradas, quando decide sobre alocação de recursos e quando participa das infundáveis negociações que são parte integrante de seu trabalho.

Yukl (2008), também menciona as pesquisas de estudiosos como Hemphil (1959) e Mahoney, Jerdee e Carrol (1965) que, por meio de investigação descritiva, identificaram várias categorias diferentes relacionadas ao trabalho de direção, entre elas pode-se citar: a supervisão, o planejamento e a organização, a tomada de decisões, os indicadores de acompanhamento, o controle, a representação, a coordenação, a consulta e a administração.

O referido autor (YUKL, 2008) assinala que o trabalho de um gerente é bastante variado e fragmentado, o que ocasiona muitas interações, tanto com subordinados como com seus superiores, além do público externo, levando-o a uma conduta mais reativa do que proativa. Acaba, na maioria das vezes, tendo que resolver situações urgentes, o que lhe deixa pouco tempo para maiores reflexões sobre um planejamento adequado ou mesmo para a composição e capacitação de uma equipe capaz de lhe dar suporte adequado em questões mais complexas.

Para Silva (2009, p. 94) muitas vezes o gestor se depara com adversidades, incertezas e mudanças no âmbito da organização, acabando por ficar apegado somente à execução da sua atividade gerencial, em detrimento da prática gerencial. Mas, sob a perspectiva do desenvolvimento e da aprendizagem gerencial, “um gerente deve se preocupar mais com o processo do que com o conteúdo da atividade gerencial. Isso é o que caracteriza a prática gerencial – o foco na ação”. Pois, conforme afirma o autor, o gestor deve buscar pelas boas práticas na aplicação do que foi aprendido, caso contrário, todo o processo de aprendizagem pode ser comprometido. A aprendizagem deve ser encarada de forma dinâmica e contextualizada no seu ambiente de prática. Dessa forma, a compatibilização da educação, do desenvolvimento de competências e da prática gerencial contribui para um efetivo processo de aprendizagem gerencial (SILVA, 2009)

Após o estudo do referencial teórico, como suporte às ações de pesquisa, apresenta-se adiante os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da presente Pesquisa.

3 METODOLOGIA

Serão abordados neste capítulo os procedimentos metodológicos empregados, os quais contemplam: a caracterização da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, as limitações da pesquisa e a coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica, na visão de Demo (1996, p.34), trata-se de “questionamento crítico e criativo” capaz de produzir uma intervenção ou um diálogo crítico com a realidade, na teoria e na prática. Tem um caráter pragmático que Gil (2002, p. 17) atribui a “procedimento racional e sistemático”, cujo objetivo é a busca por repostas para problemas específicos por meio de procedimentos científicos.

Quanto a sua natureza, a pesquisa apresentou um caráter prático na medida em que visou resolver questão relativa à instituição federal de ensino, buscando estruturar uma proposta para o desenvolvimento das competências gerenciais dos servidores de setor específico da mesma. Por esta razão, assumiu uma natureza aplicada, que segundo Silva e Menezes (2005, p. 19), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Para Vergara (2013), a pesquisa aplicada busca a resolução de problemas concretos.

Quanto à abordagem do problema, caracterizou-se como qualitativa em função dos objetivos propostos, pois “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20), com a busca por compreender fenômeno dinâmico relacionado a contexto específico, investigado em profundidade (GIL, 2002). Apesar de que, segundo Triviños (1987), a abordagem qualitativa, ainda assim, permite a utilização de métodos estatísticos elementares com análise qualitativa, podendo ao longo do tempo sofrer ajuste de foco, devido à introdução de novos elementos obtidos por meio das análises dos dados.

Quanto aos meios de investigação, o estudo de caso foi o método escolhido, constituindo-se em “estudo profundo e exaustivo” (GIL, 2002, p. 54), de forma a permitir um conhecimento abrangente e detalhado sobre o objeto pesquisado. Gil (2002) também afirma que este tipo de pesquisa se volta para uma aplicação mais imediata de conhecimentos em dada realidade circunstancial.

Do ponto de vista dos objetivos, este estudo de caso classificou-se como uma pesquisa descritiva, na medida em que procurou descrever as ações de gestão por competências e as ações voltadas para o desenvolvimento profissional realizadas pelo IFSC, assim como, as competências gerenciais dos ocupantes de cargos e funções do departamento objeto deste estudo. O objetivo deste tipo de pesquisa é descrever fatos e fenômenos relativos à determinada realidade, utilizando de técnicas padronizadas de coletas de dados (SILVA; MENEZES, 2005; TRIVIÑOS, 1987).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Gil (2002, p. 98), é tarefa de fundamental importância para a efetivação de um experimento a seleção dos sujeitos, haja vista, que o objetivo da pesquisa é a generalização “dos resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados constituem uma amostra”.

Esta pesquisa compreende os seguintes sujeitos: O ocupante do cargo de Diretor de Gestão de Pessoas do IFSC, escolhido devido ao papel estratégico que ocupa em relação aos temas de gestão e desenvolvimento de pessoas, e por ser “responsável pela operacionalização da gestão de pessoas de toda a Instituição” (VEIGA, 2016, p. 109); O ocupante do cargo de Diretor Geral do *Campus* Florianópolis, escolhido devido à visão sistêmica do *campus* que o cargo lhe possibilita e por estar em posição hierarquicamente superior no organograma em relação aos demais sujeitos do *campus*; o ocupante do cargo de Diretor de Administração do *campus*, que foi escolhido por ser a chefia imediatamente superior ao Departamento em estudo; O ocupante do cargo de Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* e os ocupantes das quatro coordenadorias que exercem suas atividades neste Departamento, todos escolhidos por serem justamente os cargos foco desta Pesquisa.

Na Figura nº 07: Relação entre os sujeitos da pesquisa, fica evidenciada a relação hierárquica e funcional existente entre a Direção Geral do *campus*, a Diretoria de Administração e o Departamento de Gestão de Pessoas, assim como, o papel que a Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC desempenha em relação ao Departamento de Gestão de Pessoas do *campus*, de condução das diretrizes gerais em gestão de pessoas, orientação e acompanhamento.

Figura 7 - Relação entre os sujeitos da pesquisa



Fonte: Adaptado de Veiga (2016).

Já, a Figura 8: Organograma do *Campus* Florianópolis, apresenta um recorte do organograma do *Campus*, onde ficam visíveis os níveis hierárquicos e as relações que se estabelecem entre os sujeitos da pesquisa que estão lotados no *campus*. Assim, temos a Direção Geral do *Campus*, à qual subordina-se a Diretoria de Administração. Dentro desta Diretoria está o Departamento de Gestão de Pessoas com suas coordenadorias.

Figura 8 - Organograma *Campus* Florianópolis.



Fonte: Adaptado de IFSC (2017).

No Quadro 5 estão correlacionados os sujeitos da pesquisa, suas respectivas lotações e a quais objetivos específicos estão relacionados.

Quadro nº 5: Sujeitos da Pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUJEITO	LOTAÇÃO	QUANTIDADE
“a”, “b”, “c”	Diretora de Gestão de Pessoas do IFSC	Reitoria	01
“a”, “b”, “c”	Diretora Geral	<i>Campus</i> Florianópolis	01
“a”, “b”, “c”	Diretor de Administração	<i>Campus</i> Florianópolis	01
“a”, “b”, “c”	Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas	<i>Campus</i> Florianópolis	01
“a”, “b”, “c”	Coordenadoria de Saúde Ocupacional	<i>Campus</i> Florianópolis	01
“a”, “b”, “c”	Coordenadoria de Pagamentos	<i>Campus</i> Florianópolis	01
“a”, “b”, “c”	Coordenadoria de Cadastro e Controle Funcional	<i>Campus</i> Florianópolis	01
“a”, “b”, “c”	Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação	<i>Campus</i> Florianópolis	01
TOTAL DE SUJEITOS			08

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a seleção dos métodos e técnicas a serem empregados na pesquisa científica está diretamente relacionada ao problema a ser estudado, pois a escolha dependerá de vários fatores como, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, entre outros. Os métodos e as técnicas devem, portanto, se adequarem ao problema, às hipóteses e aos tipos de informantes. Normalmente, utiliza-se mais de um método ou técnica, ocorrendo, na maioria das vezes, uma combinação entre estes.

A pesquisa bibliográfica, explica Silva e Menezes (2005), é aquela elaborada a partir de material já publicado, como livros e periódicos, que, no presente Estudo, fundamentam o referencial teórico, servindo de embasamento para o alcance dos objetivos propostos e dos resultados da pesquisa. A pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2010), é aquela em que a fonte de dados são os documentos escritos ou não, constituindo-se nas fontes primárias.

Para a pesquisa bibliográfica, os principais autores pesquisados sobre o tema Administração Pública foram: Alexandrino e Paulo (2005), Bresser-Pereira (2001), Di Pietro (2014), Matias-Pereira (2012), Paludo (2012), Shigunov (2016), Shlickmann (2013), Schlickmann e Melo (2012). Quanto à pesquisa documental, as principais fontes relativas a este tema foram: Constituição Federal (BRASIL, 1988), Decreto-Lei 200 (BRASIL, 1967), e a lei 9.394 (BRASIL, 1996).

Para o tema Gestão de Pessoas no Setor Público, os autores foram: Bergue (2010), Dutra (2013), Schikmann (2010), Dutra (2013), Di Pietro (2014), Gil (2001), Lucena (1995), Milkovich e Boudreau (1994). Já, a pesquisa documental teve como fontes: a Lei 8112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990) e a Constituição Federal (BRASIL, 1988).

O tema Gestão por Competências, teve como autores estudados: Bergue (2010), Bittencourt (2001), Brandão e Bahry (2005), Brandão e Guimarães (2001), Carvalho *et al* (2009), Dutra (2010), Fleury e Fleury (2001), Lopez (2005), Pires *et al* (2005), Schikammn (2010). A pesquisa documental incluiu: o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a) e a Lei no 8.112 (BRASIL, 1990).

Com relação ao tema Desenvolvimento Gerencial, os principais autores pesquisados foram: Antonello e Ruas (2005), Alles (2006), Baroni e Oliveira (2006), Bergue (2010), Bitencourt (2010), Brandão (2012), Campos e Guimarães (2008), Carbone *et al* (2009), Cardoso (2006), Dias e Guedes (2013), Dutra (2013), Freitas e Brandão (2005), Kirkpatrick (1993), Lopez (2005), Marras (2000), Maximiano (2008), Moura e Bittencourt (2006), Silva (2016), Ruas (2005), Yukl (2008). E, por fim, a pesquisa documental: Norma Técnica NBR ISO 10015 (ABNT, 2001), Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967), Lei no 8.112 (BRASIL, 1990), Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a), OCDE (2010).

Forneceram embasamento para o alcance dos objetivos específicos documentos institucionais do IFSC, como portarias e regulamentos, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico (IFSC, 2015), a Política de Formação (IFSC, 2014), além do Plano Anual de Capacitação (IFSC, 2016b), relatórios internos, entre outros.

A coleta de dados primários foi baseada em entrevista semiestruturada, com aplicação do roteiro de entrevista: - Apêndice A: ROTEIRO DE ENTREVISTA 1.

Inicialmente foram elaborados três roteiros de entrevistas semiestruturadas. O primeiro roteiro de entrevista (Apêndice A: ROTEIRO DE ENTREVISTA 1) foi aplicado aos ocupantes dos cargos de Diretor

de Gestão de Pessoas do IFSC, de Diretor Geral do *campus*, de Diretor de Administração do *campus*, de Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas do *campus*, e Coordenadorias de Saúde Ocupacional, de Pagamentos, de Cadastro e Controle funcional, e de Desenvolvimento e Capacitação, tendo como objetivo subsidiar as informações necessárias ao alcance dos objetivos específicos A e B . O Segundo roteiro de entrevista (Apêndice B: ROTEIRO DE ENTREVISTA 2) para aplicação ao Diretor Geral, ao Diretor de Administração e ao Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis, visando ao alcance do objetivo específico C, não foi aplicado, conforme será explicado à frente. Mesma situação do terceiro roteiro de entrevista (Apêndice C: ROTEIRO DE ENTREVISTA 3) que inicialmente, seria aplicado aos ocupantes das funções de coordenadorias do Departamento de Gestão de Pessoas, sendo direcionado também à consecução do objetivo específico C, que também não foi aplicado. Vide Quadro 6: Roteiros de entrevista e objetivos específicos.

Quadro 6 - Roteiros de entrevista e objetivos específicos

ROTEIROS DE ENTREVISTAS	SUJEITOS	OBJETIVO ESPECÍFICO
Apêndice A (Roteiro de entrevista 1)	Diretor de Gestão de Pessoas do IFSC (Reitoria); Diretor Geral (<i>Campus</i> Florianópolis); Diretor de Administração (<i>Campus</i> Florianópolis); Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas (<i>Campus</i> Florianópolis). Coordenadoria de Saúde Ocupacional; Coordenadoria de Pagamentos; Coordenadoria de Cadastro e Controle Funcional; Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação.	a) Identificar as ações voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, destinadas aos ocupantes dos cargos e funções da área de gestão de pessoas, adotadas pelo IFSC; b) Identificar quais pontos fortes e fracos das ações de desenvolvimento profissional adotadas pelo IFSC;

Apêndice B (Roteiro de entrevista 2) -Não aplicado-	Diretor Geral (<i>Campus Florianópolis</i>); Diretor de Administração (<i>Campus Florianópolis</i>); Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas (<i>Campus Florianópolis</i>).	c) realizar o mapeamento das competências gerenciais necessárias ao desenvolvimento das atividades dos cargos e funções do departamento de gestão de pessoas;
Apêndice C (Roteiro de entrevista 3) -Não aplicado-	Coordenadoria de Saúde Ocupacional; Coordenadoria de Pagamentos; Coordenadoria de Cadastro e Controle Funcional; Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação.	c) realizar o mapeamento das competências gerenciais necessárias ao desenvolvimento das atividades dos cargos e funções do departamento de gestão de pessoas;

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em 2017 o IFSC assinou um acordo de cooperação técnica com uma instituição referência no tema gestão por competências e, a partir desta parceria, conseguiu realizar o seu mapeamento de competências, há muito já necessário. Este fato, entretanto, apesar de bastante significativo para o IFSC, acabou gerando a necessidade de uma revisão nos objetivos específicos propostos inicialmente neste Estudo, já que um dos objetivos específicos era justamente o mapeamento das competências gerenciais do departamento estudado. Como este mapeamento foi realizado pela instituição, optou-se pela não realização de um outro mapeamento paralelo a este, mas sim a utilização dos resultados obtidos no mapeamento realizado pelo IFSC (IFSC, 2017a). Tal decisão, pautou-se na intenção de não desvinculação entre os resultados do presente trabalho e a estratégia de gestão de pessoas adotada pelo IFSC. O que se pretendeu foi um alinhamento à esta estratégia, criando-se um produto que estivesse de acordo com a mesma. Desta feita, o Roteiro de Entrevista 2 (Apêndice B: ROTEIRO DE ENTREVISTA 2) e o Roteiro de Entrevista 3 (Apêndice C: ROTEIRO DE ENTREVISTA 3) não foram aplicados, em vez disto, foi feita uma análise de todas as competências e lacunas identificadas pelo mapeamento feito pela Instituição (IFSC, 2017a), uma análise de todas as atividades realizadas dentro do departamento, para, a partir deste ponto, em conjunto com os resultados relativos aos objetivos específicos A e B, elaborar o produto esperado deste Estudo, uma proposta de ações

de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências gerenciais do Departamento.

A aplicação do Roteiro de Entrevista 1 (Apêndice A: ROTEIRO DE ENTREVISTA 1), ocorreu no período de fevereiro a abril de 2018, consubstanciando em seis horas de gravação. Todas as entrevistas foram gravadas mediante assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice D). Neste termo foi explicado qual o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, quais os temas abordados e os possíveis riscos envolvidos.

Ao todo foram realizadas oito entrevistas, onde os sujeitos entrevistados foram identificados como: SUJEITO 1, SUJEITO 2, SUJEITO 3, SUJEITO 4, SUJEITO 5, SUJEITO 6, SUJEITO 7 e SUJEITO 8, garantindo-se o anonimato dos mesmos. O Quadro 5: Sujeitos da pesquisa, relaciona cada sujeito a um cargo ou a uma função específica, conforme o previsto em Regimento Interno do *Campus* (IFSC, 2011), mas, como entre as coordenadorias apenas uma encontrava-se formalmente ocupada à época das entrevistas, para as demais coordenadorias foram entrevistados os servidores que exerciam as principais atividades relacionadas a cada uma destas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

O método de raciocínio que caracteriza esta pesquisa é o método dedutivo que, conforme esclarecem Marconi e Lakatos (2010, p. 27), é aquele em que o pesquisador parte do geral para o particular, e, “a partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica”.

A composição dos roteiros das entrevistas (Apêndice A: ROTEIRO DE ENTREVISTA 1; Apêndice B: ROTEIRO DE ENTREVISTA 2; e, Apêndice C: ROTEIRO DE ENTREVISTA 3), levou em consideração as categorias de análise definidas para o alcance dos objetivos específicos do estudo, conforme evidenciado no Quadro 7: Categorias de análise e instrumento de coleta de dados.

Quadro 7 - Categorias de análise e instrumento de coleta de dados:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COLETA DE DADOS / SUJEITOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE / PRINCIPAIS AUTORES
<p>a) Identificar as ações voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, destinadas aos ocupantes dos cargos e funções da área de gestão de pessoas, adotadas pelo IFSC</p>	<p>1) Levantamento documental referente a políticas de desenvolvimento de pessoas adotadas pelo IFSC; 2) Levantamento bibliográfico da literatura pertinente; 3) Entrevistas semiestruturadas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC; • Diretoria Geral <i>Campus</i> Florianópolis; • Diretoria de Administração do <i>Campus</i> Florianópolis; • Chefia Departamento de Gestão de Pessoas do <i>Campus</i> Florianópolis • Coordenadorias de Saúde Ocupacional, de Pagamentos, de Cadastro e Controle funcional, e de Desenvolvimento e Capacitação 	<p>Gestão por competências. Bergue (2010) Brandão e Borges-Andrade (2007) Brandão e Guimarães (2001) Carvalho <i>et al</i> (2009) Dutra (2010) Fleury e Fleury (2001) Lopez (2005)</p> <p>Desenvolvimento de competências; Bergue (2010) Campos e Guimarães (2008) Dutra (2013) NBR ISO 10015 (2001) Marras (2000)</p>
<p>b) identificar pontos fortes e fracos das ações de desenvolvimento profissional</p>	<p>Coleta de dados baseada no resultado do objetivo específico “a”</p>	<p>Não se aplica</p>

<p>c) realizar o mapeamento das competências gerenciais necessárias ao desenvolvimento das atividades dos cargos e funções do departamento de gestão de pessoas;</p>	<p>Análise das competências e lacunas identificadas no mapeamento de competências realizado pelo IFSC</p>	<p>Competências gerenciais; Antonello e Ruas (2002) Baroni e Oliveira (2006) Bittencourt (2010) Oderich (2005) Ruas (2005) Yukl (2008)</p> <p>Conhecimentos, habilidades e atitudes; Maximiano (2004) Silva (2008) Yukl (2008)</p> <p>Mapeamento de competências; Brandão (2012) Brandão e Bahry (2005) Brandão e Guimarães (2001) Carbone <i>et al</i> (2009) Cardoso (2006) Lopez (2005)</p>
<p>d) elaborar ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento de competências gerenciais.</p>	<p>A proposta elaborada considerando os resultados dos objetivos específicos “a”, “b”, “c”.</p>	<p>Capacitação Alles (2006) Campos e Guimarães (2008) Dutra (2013) NBR ISO 10015 (2001)</p> <p>Desenvolvimento gerencial Antonello e Ruas (2002) Bittencourt (2010) Yukl (2008)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, estas foram transcritas e o tratamento das informações foi feito utilizando-se a técnica de Análise de Conteúdo, que, segundo Triviños (1987), permite que o pesquisador identifique tendências e ideologias presentes do discurso.

A fim de que estas informações fossem melhor organizadas na apresentação dos resultados, quando se trata de fala literal de determinado sujeito, este é identificado seguindo os códigos já previamente informados, que vão do SUJEITO 1 a SUJEITO 8, e quando trata-se de uma informação obtida por meio da análise do

conjunto das entrevistas, a fonte desta informação está identificada como ENTREVISTA 1 (Apêndice A: ROTEIRO DE ENTREVISTA 1).

3.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo, quanto ao escopo geográfico, delimita-se à Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC (Reitoria); à Direção Geral do *Campus* Florianópolis; à Diretoria de Administração do *Campus* Florianópolis; e ao Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* (foco desta pesquisa).

Considerando que o IFSC possui, ao todo, vinte e três *campi*, sendo que destes, apenas um não apresenta ainda em sua estrutura a Coordenadoria de Gestão de Pessoas, a realização de pesquisa visando o cumprimento dos objetivos, ora aqui estabelecidos, em todos os *campi* seria impraticável devido à grande distância existente entre os mesmos, por encontrarem-se espalhados por praticamente todo o Estado de Santa Catarina. Por este motivo, optou-se por realizar a Pesquisa apenas no *Campus* Florianópolis, onde o setor responsável pela gestão de pessoas assume uma estrutura mais complexa em forma de departamento, diferentemente dos demais *campi*, onde este setor assume a forma de coordenadoria. Assim, aproveitou-se esta característica apresentada pelo *campus*, a sua complexidade, oriunda de sua estrutura e antiguidade. Desta forma, espera-se que a realização de pesquisa em um ambiente mais complexo e desafiador possibilite, em oportunidade futura, a análise dos resultados aqui obtidos, com vistas a aplicação, se pertinente, aos demais *campi* do IFSC.

Quanto ao escopo metodológico, esta pesquisa é limitada ao método, que aqui trata-se de estudo de caso. Seu escopo temporal abrange os anos de 2017 e 2018, com a coleta de dados realizada entre os meses de fevereiro e abril de 2018.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado o Departamento pesquisado por meio de contextualização e resumo histórico do *Campus* Florianópolis e do IFSC. Também são apresentadas ações voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, destinadas aos ocupantes dos cargos e funções da área de gestão de pessoas desenvolvidas pela Instituição e suas características. Segue-se com a apresentação das competências identificadas no Departamento e suas lacunas. Por fim, apresenta-se a proposição de ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais do Departamento.

4.1 RESUMO HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE ESTUDADA

Pode-se dizer que a história do Instituto Federal de Santa Catarina, uma Instituição centenária, confunde-se com a história da educação profissional no Brasil, cujo início deu-se por meio do Decreto nº 7.566/1909 (BRASIL, 1909), responsável por criar nas capitais dos estados as Escolas de Aprendizes Artífices voltadas para o ensino profissional primário e gratuito.

O IFSC foi criado em Florianópolis como Escola de Aprendizes Artífices do Estado de Santa Catarina, instalada no dia 1º de setembro de 1910 com o objetivo de proporcionar formação profissional aos filhos de classes socioeconômicas menos favorecidas. Contou com 100 alunos em seus primeiros cursos e com um quadro de nove funcionários, entre administrativos e professores. Oferecia o ensino primário, a formação em desenho, tipografia, encadernação e pautação, carpintaria da ribeira, escultura e mecânica, atuando em consonância com as tecnologias existentes e com as demandas do setor produtivo e da sociedade da época. Em 1937 a Instituição mudou de denominação passando a ser Liceu Industrial de Florianópolis. Em 1942 passou a ser Escola Industrial de Florianópolis, oferecendo cursos industriais básicos com duração de quatro anos. No ano de 1962, transferiu-se para nova sede na Av. Mauro Ramos, no centro de Florianópolis (local onde hoje encontra-se o *Campus* Florianópolis), contando com um quadro de 60 servidores efetivos, vindo a tornar-se, a partir de 1968, Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC), especializando-se em cursos técnicos de segundo grau. Entre as décadas de 1970 e 1980 novos cursos foram criados como, saneamento, eletrônica, eletrotécnica, telecomunicações e refrigeração e ar-condicionado, quando foi inaugurada a sua primeira

unidade fora de Florianópolis, na cidade de São José, bem como, Jaraguá do Sul e Joinville. (ALMEIDA, 2010; IFSC, 2018c).

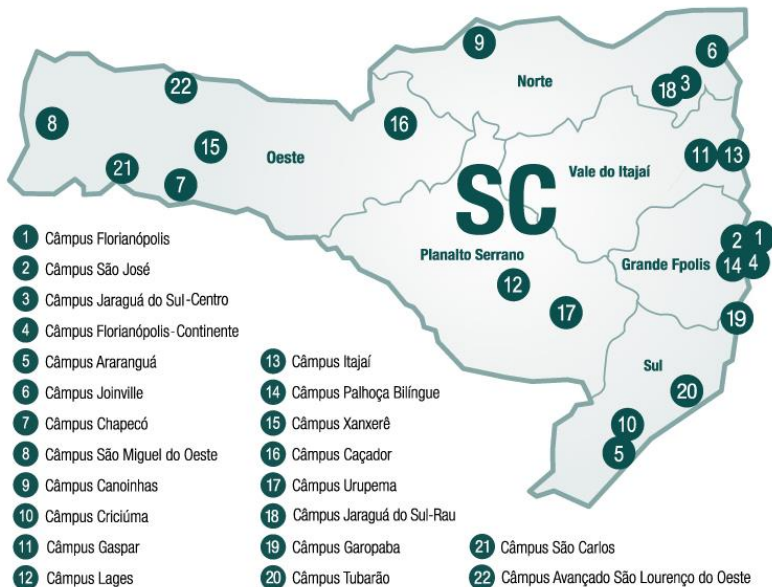
No ano de 2002 a ETF-SC foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-SC), quando passou a oferecer cursos superiores de tecnologia e de pós-graduação *lato sensu*. A partir de 2006 foram implantadas as unidades do Continente, Chapecó e Itajaí, e, em 2008 a unidade de Araranguá. Com a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2010b), formada por 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o CEFET-SC transformou-se em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. A partir de então, foram criados os *campi* de Caçador, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages, São Miguel do Oeste e Urupema, Geraldo Werninghaus (em Jaraguá do Sul), Xanxerê, Garopaba, Palhoça Bilíngue e implantada a sede própria da Reitoria em Florianópolis. Por fim, no ano de 2015 foram inaugurados os *campi* de São Carlos, Tubarão, e o *Campus* Avançado São Lourenço do Oeste, ligado ao *Campus* São Miguel do Oeste. (ALMEIDA, 2010; IFSC, 2018c).

O IFSC, como uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, tem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, sendo responsável por oferecer educação básica, profissional e superior em estrutura multicampi, com forte inserção na área de pesquisa e extensão. Atua também na educação à distância, coordenada pelo Centro de Referência em Formação e EaD (CERFEAD), ofertando cursos em mais de 30 polos de apoio presencial em Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. O IFSC conta com 22 *campi* implantados e, segundo dados de 2017, tem 2.670 servidores, sendo 1.485 professores e 1.186 técnicos administrativos, com 24.104 vagas ofertadas em cursos que vão da qualificação profissional aos cursos de educação de jovens e adultos, técnicos, superiores e pós-graduação. (ALMEIDA, 2010; IFSC, 2018c).

O *Campus* Florianópolis, dentro do qual encontra-se o departamento foco deste estudo, além de ser o mais antigo é também o maior *campus* do IFSC, contando com um total de 591 servidores concursados, sendo que destes, 379 são docentes e 212 técnicos administrativos. No *Campus* Florianópolis, diferentemente do que ocorre com os demais *campi* do IFSC, onde existe uma coordenadoria de gestão de pessoas, tem-se a figura de um departamento de gestão de pessoas, justamente para que se consiga melhor gerir as complexas demandas relacionadas à gestão de pessoal de uma Instituição de tal porte (IFSC, 2018c).

A Figura 9: *Campi* do IFSC demonstra como estão distribuídos os *campi* da instituição dentro do Estado de Santa Catarina.

Figura 9 - *Campi* do IFSC



Fonte: IFSC (2018c).

O Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis⁵, está vinculado à Diretoria de Administração, competindo-lhe o planejamento, a coordenação, a supervisão e a execução das políticas e ações das atividades relacionadas à gestão de pessoas do *campus*, bem como a articulação entre a Diretoria de Administração e os demais departamentos. O cargo de Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas é escolhido por seus pares para um período de dois anos, desde que seja servidor ativo do quadro permanente do *Campus* Florianópolis (IFSC, 2011).

⁵ No regimento do *campus* (IFSC, 2011), atualmente em vigor, consta como Coordenadoria de Gestão de Pessoas, denominação usada antes da transformação em departamento no ano de 2014, o regimento novo encontra-se em processo de elaboração.

São incumbências do Chefe do DGPF:

Elaborar o planejamento anual das atividades inerentes ao seu Departamento; Planejar, coordenar e acompanhar as atividades de desenvolvimento de pessoas; Participar da execução das políticas e do programa de gestão de pessoas; Organizar e manter atualizado o arquivo de legislação de pessoal; Divulgar aos servidores a legislação e as normas de pessoal; Receber, registrar, orientar e organizar a movimentação de processos dos servidores do *Campus* Florianópolis; Participar da elaboração de planos de capacitação de desenvolvimento de pessoas; Acompanhar e orientar os servidores quanto aos processos de aposentadoria de servidores do *campus*; Supervisionar a política de gestão de pessoas no *campus*; Representar o *campus* nos fóruns específicos da área, quando se fizer necessário ou solicitado; Acompanhar e avaliar o planejamento e a execução do plano de ação do Departamento; Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados ao seu Departamento; Prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertencentes ao seu Departamento; Emissão de certidões de tempo de serviço/contribuição dos servidores e ex-servidores; Solicitação e confecção de Portarias da Reitoria com relação à interrupção e cancelamento de férias, substituição por férias, dispensa e designação de função; Desenvolver outras atividades, dentro de sua competência, atribuídas pelo Diretor de Administração (IFSC, 2018b, p. 1).

No ano de 2014 houve uma reestruturação onde a antiga Coordenadoria de Gestão de Pessoas foi transformada em departamento, quando foram criadas as coordenadorias de Saúde Ocupacional; de Capacitação e Desenvolvimento; de Pagamento; e, de Cadastro e Controle Funcional. Atualmente, somente a Coordenadoria de Saúde Ocupacional encontra-se ocupada com servidor designado para exercer a função, todavia, as atividades relativas às demais coordenadorias estão distribuídas entre os servidores lotados no Departamento. Por meio das

entrevistas verificou-se que as demais coordenadorias não estão ocupadas, pois não há interesse por parte dos servidores em assumi-las, quer seja, porque não querem perder o benefício de trabalhar seis horas por dia, devido à flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação, haja vista, que ao se assumir um cargo ou função é obrigatório realizar as oito horas diárias, ou mesmo por questões financeiras ou pessoais (ENTREVISTA 1, 2018).

Mediante as entrevistas realizadas junto aos servidores percebeu-se que, em alguns casos, não está muito claro à qual coordenadoria pertence determinada atividade executada por determinado servidor, que muitas vezes executa atividades que seriam relativas a coordenadorias distintas.

Hoje, o Departamento conta com nove servidores, além do chefe de departamento. De acordo com o Relatório Interno (IFSC, 2018b), as atividades desenvolvidas pelos servidores estão mapeadas, conforme consta no Quadro 8: Atividades desenvolvidas dentro do DGPF:

Quadro 8 - Atividades desenvolvidas dentro do DGPF

Servidor	Atividades desempenhadas
servidor 1	Executa as atividades relacionadas à chefia de departamento, auxiliando o chefe de departamento na consecução das atividades do setor
servidor 2	Visitas domiciliares aos servidores em licença saúde; Participação na Comissão Interna de Saúde do Servidor Público (CISSP); Mediação de conflitos; Outras atividades da coordenadoria, além de Rodas de Conversas.
servidor 3	Atendimento a servidores com PCD; Acompanhamento de servidores afastados por licença saúde; Acompanhamento de servidores com restrições laborativas; Contatos com o SIASS; Readaptação após retorno às atividades; Mediação de conflitos; Gerenciamento das movimentações internas dos servidores e entrevistas de remoção; Participação de comissões e fóruns de discussão; Entrevistas com servidores em vias de aposentarem; Homenagem aos aposentados; Acolhimento e atendimento aos servidores com dificuldades diversas, relacionadas ao ambiente de trabalho e/ou problemas de saúde; Outras atividades da coordenadoria, além de Rodas de Conversas; Acompanhamento e orientações sobre a Avaliação de Desempenho dos servidores efetivos; Ambientação de novos servidores; Inserção de cursos no Sistema SIGRH e certificados.

servidor 4	Entrevistas com servidores em vias de aposentarem; Envio de cartas de agradecimento aos aposentados, divulgação dos servidores aposentados, e homenagem aos aposentados, duas vezes ao ano; Mediação de conflitos; Entrevistas de remoção; Acolhimento e atendimento aos servidores com dificuldades diversas, relacionadas ao ambiente de trabalho e/ou problemas de saúde; Contatos com o SIASS; Outras atividades da coordenadoria, além de Rodas de Conversas; Acompanhamento e encaminhamentos dos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores em Estágio Probatório; Acompanhamento e encaminhamentos dos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores.
servidores 5 e 6	Cadastro e provimento de servidores novos; Lançamento e conferência dos adicionais de insalubridade e periculosidade; Pagamento de adicional noturno; Progressão por mérito/promoção dos servidores; Lançamento de Portarias emitidas pela Reitoria na folha de pagamento (RSC, RT, IQ, Progressão por Capacitação, substituição por férias, participação em bancas); Progressão por mérito dos servidores técnico-administrativos; Progressão funcional e promoção dos servidores docentes; Inclusão das designações/dispensas chefias no SIAPE a partir de Portarias emitidas pela Reitoria; Pagamento de benefícios (auxílio-natalidade, auxílio-transporte); Lançamentos dos estagiários internos e externos, inclusões e rescisões; Montagem dos processos e pagamento de exercícios anteriores; Lançamento das alterações de férias solicitadas pelos servidores/chefias dando retorno para os mesmos das alterações; Registrar e organizar informações referentes à vida funcional dos servidores; Inclusão de dependentes; Processo de atividades esporádicas de docente DE; Atualização de dados bancários; Designação e dispensa de função; Programação, alteração, interrupção e cancelamento de férias dos servidores; Inclusão e exclusão da FUNPRESP; Ajuste de organograma no SIAPE e no sistema DGP; Remoção de servidores do SIAPE; Alteração de regime de trabalho; Indenização ao erário e Reposição ao erário; Rescisão de professores substitutos.
servidores 7 e 8	Processo seletivo de Professores Substitutos, gerindo-o do início ao fim; Emissão de declarações solicitadas pelos professores substitutos; Crachás; SISAC - TCU, sistema que exige cadastro de todos os servidores novos, efetivos ou substitutos, informações prestadas a CGU.
servidor 9	Protocolo: Instrução, acompanhamento e arquivamento dos Processos de: Aceleração da Promoção, Afastamento do País, Afastamento para Pós-graduação, Alteração de Regime de Trabalho, Classe Titular, Licença à Gestante e Prorrogação, Licença Capacitação, Licença Paternidade – prorrogação, Participação de eventos, Retribuição por Titulação; Controle de entrega e cobrança de certificados e diplomas dos processos de afastamento para Pós-graduação e Licença Capacitação; Cadastros de afastamento e licenças no SIAPEnet; Levantamento nas pastas funcionais e atualização do cadastro no Siapenet de afastamento e licenças anteriores; Certificações de Tempo de Serviço para fins RSC e Classe Titular; Participação na Comissão

	de Remoção Interna do Campus.
servidores 7 e 9	Orientações aos servidores, recebimento de e-mails, protocolo, instrução, acompanhamento e arquivamento dos seguintes processos no SIPAC: - Incentivo à Qualificação (TAEs); - Progressão por Capacitação Profissional (TAEs); - Reconhecimento de Saberes e Competências – RSC; SIGRH - Frequência eletrônica: Orientações aos servidores técnico-administrativos, coordenadores, chefias de Departamento e Direção do campus em relação ao registro de frequência eletrônica no SIGRH, bem como, esclarecimento de dúvidas relativas ao cadastro de ocorrências do ponto eletrônico e homologação das frequências pelas chefias imediatas; Acompanhamento e verificação mensal das frequências já homologadas pelas chefias e coordenadores e envio de e-mail àqueles que ainda não homologaram os pontos eletrônicos; Acompanhamento da frequência dos servidores em colaboração técnica/exercício provisório/acompanhamento de cônjuge e dos funcionários anistiados. Ofícios de frequência aos órgãos de origem dos respectivos servidores em atuação no IFSC; Ressarcimento de saúde: Orientações aos servidores sobre os procedimentos necessários para solicitar auxílio à saúde suplementar; Recebimento dos documentos de inclusão no plano de saúde, recebimento de comprovante de pagamentos de plano de saúde e lançamento na folha de pagamento do servidor do ressarcimento de saúde correspondente; Afastamento/licença de servidor do DGPF.
atividades comuns a todos os servidores	Atendimento ao público (telefone, e-mail e balcão) sobre dúvidas diversas de servidores, aposentados, estagiários, ex-servidores e candidatos a servidores; Orientações de todos os processos geridos por este DGPF.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Percebe-se, por meio das atividades identificadas no setor, que estas podem ser agrupadas em quatro grandes áreas. Vide Quadro 9: Áreas de gestão de pessoas identificadas no DGPF.

Quadro 9 - Áreas de gestão de pessoas identificadas no DGPF:

ÁREA	Principais atividades
Administração de pessoal	Atividades relacionadas ao conhecimento e aplicação da legislação pertinente à gestão de pessoas, ao uso de sistemas internos e externos de gestão de pessoas, cadastro de servidores, folha de pagamento, cálculos trabalhistas, entre outras;
Desenvolvimento de pessoas	Atividades relacionadas à capacitação de servidores, movimentação de pessoal, avaliação de desempenho, uso dos sistemas internos, entre outras;
Saúde do servidor	Atividades relacionadas ao acompanhamento nos casos de afastamento por saúde, readaptação, a mediação de conflitos, aposentadoria, uso dos sistemas internos e externos, entre outras;
Seleção de pessoas	Processo seletivo de professores substitutos, participação no processo de alocação dentro do <i>campus</i> dos servidores efetivos contratados, uso dos sistemas internos e externos, entre outras

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Após detalhamento sobre a estrutura e funcionamento do DGPF, os tópicos a seguir tratam de responder os objetivos específicos desta Pesquisa.

4.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO IFSC

Para o alcance dos objetivos específicos relacionados à identificação das ações voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, destinadas aos ocupantes dos cargos e funções da área de gestão de pessoas, adotadas pelo IFSC, foram realizadas entrevistas com os sujeitos identificados no Quadro 5: Sujeitos da pesquisa, além de estudos em documentos institucionais, assim como na legislação pertinente.

Primeiramente, torna-se importante trazer à voga o que a legislação federal prevê em termos de desenvolvimento do servidor público federal. Neste sentido, o Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006b) estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos

Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pelo Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a). Este decreto elenca como princípios e diretrizes a serem seguidos quando da elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos-Técnicos-Administrativos, os seguintes, conforme seu artigo segundo:

I - cooperação técnica entre as instituições públicas de ensino e as de pesquisa e dessas com o Ministério da Educação; II – co-responsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e, III – adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais. (BRASIL, 2006b, Art. 2º)

O Decreto (BRASIL, 2006b) ratifica como importante a garantia da função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE, possibilitando-lhe ser capaz de apropriar-se dos processos de trabalhos relativos a sua carreira, de inserir-se como sujeito no planejamento institucional e ser capaz de fazer uma reflexão crítica acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais. Para tanto, cabe à instituição a identificação de suas necessidades de pessoal, assim como, criar as condições institucionais necessárias à capacitação profissional de seu efetivo, de forma que torne viável a constante melhoria da qualidade na prestação de serviços à comunidade. “As ações do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas”, que é a responsável por assumir o gerenciamento dos programas (BRASIL, 2006b, art. 5º). Ações como estas, lançando um olhar mais estratégico para a carreira e para a capacitação do servidor, tornam evidente, como define Schikmann (2010), a procura, por parte do governo federal, por desenvolver ações de gestão de pessoas nas organizações públicas voltadas para o alcance de resultados, focando na busca pela eficácia e efetividade.

O Decreto (BRASIL, 2006b) também estabelece as Linhas de Desenvolvimento que devem nortear os programas de capacitação e aperfeiçoamento das IFEs, as quais são: Iniciação ao serviço público;

Formação geral; Educação formal; Gestão; Inter-relação entre ambientes; e, Específica. A Portaria nº 208/2006 (BRASIL, 2006c), por sua vez, institui como instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: O Plano de Anual de Capacitação, O Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e o Sistema de Gestão por Competências. Esta portaria define o Plano Anual de Capacitação como sendo o “documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como, as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores” (BRASIL, 2006c, art. 2º), estabelecendo que o mesmo deverá ser elaborado até o primeiro dia útil do mês de dezembro do ano anterior ao de sua vigência.

O Plano Anual de Capacitação pode ser vislumbrado dentro do escopo do processo de gestão de pessoas, que conforme define Bergue (2010), é responsável por desenvolver pessoas. Conforme consta no Plano Anual de Capacitação do IFSC, de 2018/2019 – PAC 2018/2019 (IFSC, 2018a), o IFSC tem como um de seus grandes desafios a capacitação da sua força de trabalho, na busca pela consolidação de seu quadro. Desde o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), que a Gestão por competências tem sido a referência para a gestão de pessoas dentro do serviço público federal, contudo, foi apenas no ano de 2017 que o IFSC conseguiu dar início ao seu processo de adequação ao que estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, mapeando as competências da maior parte das áreas de atuação dos servidores técnico-administrativos e as competências para atuar como docente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. O mapeamento realizado pela instituição, englobando, tanto os meios administrativos, quanto o acadêmico, nos remete à visão de Souza (2009), quando este fala sobre a complexidade inerente à gestão universitária, cujo ambiente compreende os serviços administrativos, os de infraestrutura, além de toda a dimensão acadêmica.

A elaboração do PAC no IFSC é baseada no levantamento das necessidades de capacitação realizada pela Instituição, sendo o PAC 2018/2019 (IFSC, 2018a) a primeira versão deste plano a levar em consideração o mapeamento de competências realizado no ano de 2017. Conforme destaca a fala de um dos sujeitos participantes da pesquisa:

Este é o primeiro ano que a gente tem um mapeamento de competências, ainda inicial, que a gente está levando em consideração.

Anteriormente única a origem do plano de capacitação era a devolução da avaliação de desempenho, a entrevista de devolução. Então o chefe junto com o servidor, na hora de avaliar o desempenho, avaliava: precisa mais disso, mais daquilo, e a gente ficava neste parâmetro. A gente só tinha o dado de quem respondia e não tinha um quantitativo mais consolidado (SUJEITO 1).

Pela fala do Sujeito 1 fica evidente que, antes da realização do mapeamento de competências, a elaboração do PAC ficava muito solta, ou seja, não levava em conta as reais necessidades da instituição.

O PAC 2018/2019 (IFSC, 2018a) do IFSC é um plano único para os servidores administrativos e docentes, elaborado considerando-se uma janela de dois anos, onde os seus anexos, contendo as capacitações, são anuais, haja vista, o grande trabalho que demanda a sua confecção. O plano visa a atender a todos os servidores de uma maneira geral, contudo como existem as iniciativas das unidades e do próprio servidor interessado, aquele servidor que procura mais por meios de capacitação, acaba tendo mais oportunidades do que o que não o faz. Já, especificamente nos *campi*, cada um tem um recurso estimado no Planejamento Anual de Trabalho (PAT) para gastar com capacitação, então, a depender do *campus* o servidor terá mais ou menos oportunidades de capacitação. No ano de 2017, por exemplo, todos os servidores do *Campus* Florianópolis que demandaram por capacitação tiveram suas solicitações atendidas, entretanto, como não havia nesta época o mapeamento das competências, essas demandas foram estabelecidas pelo próprio servidor e não pela Instituição, pois a mesma ainda não tinha condições de fazê-lo (ROTEIRO DE ENTREVISTA 1).

O último PAC (IFSC, 2018a) também propõe ações sistêmicas envolvendo todos os *campi* e aponta algumas necessidades de capacitação onde os *campi* poderiam atuar de uma forma mais autônoma no desenvolvimento destas ações. Neste sentido, o *Campus* Florianópolis tem a intenção de futuramente elaborar seu próprio Plano de Capacitação, conforme explica o Sujeito 5:

É um desejo do *campus* ter o seu próprio plano de capacitação, isto ainda não acontece, mas ele teria que estar em sintonia com o PAC. Desde o decreto de 2006, que trata sobre a gestão por competências, foi a primeira vez que a Instituição conseguiu botar em prática a gestão por

competências. Apesar de termos nossas críticas a respeito do modelo que está sendo desenvolvido, ainda é uma primeira tentativa, e esta será atualizada, pois a cada dois anos será feito um novo mapeamento (SUJEITO 5).

Por meio das entrevistas realizadas, percebe-se que o IFSC, a partir do mapeamento de suas competências (IFSC, 2017c), apesar de ainda ser um mapeamento inicial, está dando seus primeiros passos em direção à efetivação da gestão de pessoas por competências e do desenvolvimento por competências. Conforme a fala do Sujeito 1, a intenção é dar continuidade ao processo de acompanhamento do mapeamento das competências, de forma a ter certeza que este traduza a realidade da Instituição:

O que o IFSC tem de gestão por competências hoje? a gente não tem ainda a gestão da competência, a gente está mapeando as competências. Qual é o primeiro reflexo? A capacitação, esse é o nosso primeiro uso para a gestão por competências. Ah, tu precisas de um curso de inglês? Mas tu precisas desta competência mesmo no teu trabalho? Então esse primeiro link a gente espera que a gente comece a fazer agora, mas com resultado mais simples né, se olhar o plano anual de capacitação deste ano, ele traz a competência que apresentou a lacuna e qual o curso que vai atender àquela competência, numa forma muito simples ainda (SUJEITO 1).

Na fala do entrevistado (SUJEITO 1), percebe-se que a instituição, levando-se em consideração a visão de Campos e Guimarães (2008), está esforçando-se para melhorar a qualidade das suas capacitações. Pois, foi capaz de estabelecer as suas necessidades de melhoria, as necessidades da instituição, para, a partir daí identificar as necessidades relacionadas à competência, direcionando o planejamento das capacitações.

O PAC 2018/2019 (IFSC, 2018a) já conta com este direcionamento para a competência. A previsão é de que em 2019 já se consiga realizar a avaliação de desempenho também por competências e, no futuro, espera-se que se consiga direcionar a qualificação do servidor, como mestrado e doutorado, neste mesmo sentido. Mais à frente a intenção é de que, até mesmo, a remoção do servidor possa estar

baseada em competências, de forma que, esta, não será mais realizada apenas levando-se em consideração o cargo efetivo do servidor, mas também as atividades do setor (ROTEIRO DE ENTREVISTA 1).

A Instituição também procura promover, especificamente para a área de gestão de pessoas, um encontro presencial anual com o intuito de discutir questões pertinentes e realizar capacitações na equipe como um todo. A metodologia normalmente utilizada nas capacitações em geral é a expositiva dialogada, além de dinâmica de grupo, sendo mais de 50% das aulas ministradas presencialmente e o restante à distância, utilizando, neste caso, tanto o ambiente do moodle, quanto de web conferência ou videoconferência. As capacitações ofertadas na modalidade à distância geralmente são feitas em parceria com o Centro de Referência em Formação EaD (CERFEAD), ocorrendo via *moodle* (ROTEIRO DE ENTREVISTA 1).

No que tange à avaliação destas capacitações, é disponibilizado questionário no Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), contendo dez questões simples aplicadas aos servidores participantes, avaliando o evento como um todo e cada palestrante. Entretanto, trata-se de questionário de reação, não sendo capaz de avaliar o impacto real relativo às necessidades de capacitação (ROTEIRO DE ENTREVISTA 1).

O que se verificou, mediante o estudo realizado, quanto às ações voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais no IFSC, foi que, apesar de haver ótimos profissionais, tanto do ponto de vista técnico quanto profissional, envolvidos em todo o processo, ainda não se consegue cumprir com a totalidade dos objetivos propostos, como por exemplo, ofertar todas as capacitações planejadas no PAC (IFSC, 2018a). Após levantamento interno, verificou-se que do PAC de 2017 (IFSC, 2017b) conseguiu-se efetivar apenas em torno de 60% das capacitações inicialmente propostas, ficando o restante sem oferta. Isto ocorre, entre outras coisas, devido à baixa quantidade de profissionais atuando na área, que acabam tendo que se desdobrar entre questões técnicas e operacionais, ou seja, estão sobrecarregados.

Nas palavras dos sujeitos da pesquisa, esta realidade fica ainda mais evidente nos *campi*, onde a estrutura da área de gestão de pessoas vai depender da estrutura do *campus*: *campi* menores terão, conseqüentemente, menos servidores atuando no setor. No caso do *Campus* Florianópolis, o que se percebe é que, apesar de haver em torno de dez pessoas trabalhando no Departamento de Gestão de Pessoas, apenas duas estão diretamente envolvidas com as ações de capacitação e desenvolvimento, sendo que estas mesmas duas também atuam na área

de saúde do servidor, um área complexa, que por si só já demanda bastante de seus executores.

Desta forma, considerando-se a dimensão do *Campus* Florianópolis, estes profissionais acabam vendo-se impossibilitados de atuar de uma forma mais efetiva na capacitação e desenvolvimento dos servidores, pois precisam desdobrar-se em muitas atividades ao mesmo tempo, nem sempre conexas. Outro fator que merece destaque, por ter sido citado nas entrevistas, é a falta de comunicação que ocorre entre alguns sistemas utilizados na Instituição, gerando, muitas vezes, um retrabalho para estes servidores, inviabilizando avanços ainda necessários, evidenciado na fala de um dos sujeitos.

Uma coisa que nos deixam preocupados é a inexistência de diálogo entre os sistemas, como por exemplo, temos o SIGRH que está em um sistema, a avaliação de desempenho em outro sistema, as entrevistas de avaliação de desempenho em formulários do LimeSurvey⁶, quer dizer, cada um está em um sistema ou suporte diferente e estes não se comunicam. Hoje temos os instrumentos de diagnósticos, mas não conseguimos fazer o diagnóstico efetivo porque senão ficaríamos só fazendo isso, até conseguir cruzar estes dados todos. Temos pessoas super qualificadas, tanto para pensar as capacitações, quanto para executar, mas esta questão do não cruzamento de dados do sistema realmente inviabiliza um trabalho mais efetivo (SUJEITO 6).

Quando questionados sobre quais os pontos fortes e fracos das ações de desenvolvimento profissional adotadas pelo IFSC, a quase totalidade dos entrevistados citou como um grande ponto positivo o corpo de trabalho envolvido nos processos, composto por profissionais altamente qualificados e competentes. Também, a questão dos processos foi citada pelos entrevistados, destacando a excelência da atuação do IFSC neste sentido, quando comparado com os demais institutos da rede, pois, todos os processos são digitais, transparentes, com prazo de resposta curto, com uma política pensada de modo a diminuir o tempo de resposta ao servidor (ROTEIRO DE ENTREVISTA 1).

Os pontos fracos mencionados, vão desde a falta de comunicação entre alguns sistemas institucionais e a grande quantidade de trabalho

⁶ Software livre para aplicação de questionários online.

operacional resultante disto, até a frentes mais amplas de atuação, como no caso das competências e da qualidade de vida no trabalho. Estes são os principais objetivos para a área de gestão de pessoas do IFSC durante os próximos anos, ficando evidenciado na fala de um dos entrevistados:

Então, este ano talvez os processos demorem mais, porque talvez devamos parar de focar nossa energia em responder um processo em cinco dias e o respondamos em dez, por exemplo. E, a partir daí conseguimos acrescentar na qualidade de vida no trabalho e no mapeamento de competências, na gestão por competências. Esse ano temos este desafio, as duas coisas foram começadas: a qualidade de vida fez-se a pesquisa, tem-se o resultado e agora? Tem que gerar um produto. O mapeamento também, temos um resultado, então temos que gerar esse reflexo. Pois ainda são áreas que estão menos desenvolvidas. Mas a avaliação é positiva, está andando, só tem que andar mais rápido (SUJEITO 1).

Outra característica percebida foi que, como até então não se trabalhava sob a perspectiva das competências, o planejamento das ações de desenvolvimento era feito às cegas, pois não havia como estabelecer quais as reais necessidades da Instituição em termos de desenvolvimento. Como consequência, apesar de a maioria das solicitações de capacitação por parte dos servidores serem atendidas, isto não significava, por exemplo, que todas essas capacitações atendiam às necessidades de ambos, servidor e Instituição, ficando esta, muitas vezes, prejudicada ao liberar e financiar um servidor para determinado evento de capacitação, que nem sempre considerava a real necessidade institucional (ROTEIRO DE ENTREVISTA 1).

Por fim, outra constatação, que não diz respeito às ações em si, mas à dificuldade em conseguir melhorar o planejamento e a execução das mesmas, devido ao quadro reduzido de pessoal do setor de gestão de pessoas no *campus*, onde estas pessoas acabam se desdobrando em várias atividades ao mesmo tempo, inclusive em áreas desconexas, prejudicando a atuação nas ações de desenvolvimento:

(...) uma única pessoa tem que fazer várias coisas ao mesmo tempo, o que na minha visão é crítico, pois se a pessoa está totalmente atribulada com este processo burocrático, o processo de

desenvolvimento fica mais longe ainda, pois começa a ficar de lado e não se consegue dar vazão ao que se propõe a área de gestão de pessoas (SUJEITO 3)

Esta dificuldade não é exclusiva do IFSC, pois trata-se justamente de um dos grandes problemas relacionados à gestão de pessoas na esfera pública, conforme identificado pelo Relatório da OCDE (OCDE, 2010), já que, ao existir uma forte tendência de concentração de controle dos cumprimentos e normas, sobra-se pouco tempo para uma gestão estratégica, aliado, no caso do IFSC, também à escassez de servidores.

Após a análise do conteúdo das entrevistas, de modo, a se evidenciar as ações voltadas ao desenvolvimento das competências gerenciais, identificando-se seus pontos fortes e fracos, passa-se, a seguir, à apresentação das competências identificadas no departamento.

4.3 COMPETÊNCIAS REQUERIDAS E LACUNAS

A proposta inicial deste estudo, para fins de alcançar seu objetivo geral, apresentou como um de seus objetivos específicos o mapeamento das competências gerenciais do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis. Entretanto, durante o processo de elaboração do mesmo, o IFSC conseguiu realizar o mapeamento destas competências (IFSC, 2017a), por meio de cooperação técnica junto à Universidade Federal do Pará (UFPA) (IFSC, 2017d), Instituição referência em mapeamento de competências em todo o país.

Após análise do melhor caminho a seguir, de modo a cumprir o que se propõe este Estudo, que é apresentar uma sugestão de ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias aos ocupantes do cargo e funções do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis, optou-se por não realizar um mapeamento de competências à parte, mas sim, utilizar os resultados do mapeamento já realizado pela Instituição. Tal fato, deve-se à constatação de que, mais importante do que realizar algo paralelo ao trabalho que a Instituição realizou no sentido da efetivação de sua política de gestão de pessoas, e que, além de tudo, demandou bastante tempo e empenho por parte da Instituição, é entregar um produto que esteja alinhado a este trabalho e, conseqüentemente, à política institucional. Portanto, apresenta-se a seguir os principais pontos a respeito da cooperação realizada entre ambas as instituições, IFSC e

UFPA, para a realização do mapeamento das competências, assim como, a metodologia utilizada nesta etapa.

O Termo de Cooperação (IFSC, 2017d), assinado pelas instituições, estabeleceu a cessão de direito de licença de uso de software para o mapeamento de competências denominado Sistema de Gestão de Competências (GESTCOM). Neste termo também foram estabelecidas as condições para realização de assessoria para o mapeamento de todas as unidades do IFSC e a capacitação da equipe responsável para a realização das etapas do mapeamento. Em suma, o termo apresentou um plano de trabalho definindo a cooperação entre ambas as instituições para a capacitação dos servidores na metodologia de mapeamento de competências, por meio do software mencionado, além do acompanhamento de todo o trabalho. Desta forma, o mapeamento foi realizado pelos próprios servidores do IFSC, contando com o suporte da UFPA.

Quanto ao método, inicialmente foram realizadas reuniões de apresentação do projeto e coordenado um processo de sensibilização dos servidores em relação à importância do mapeamento. A seguir, foi feita a análise documental, com o objetivo de “identificar categorias e descrever objetivamente os documentos, possibilitando a inferência sobre competências individuais e organizacionais relevantes para a consecução dos objetivos da Instituição” (RAMOS *et al*, 2016). O próximo passo foi a capacitação dos servidores por meio de oficinas realizadas em dois encontros que contaram com mais ou menos oitenta pessoas cada, onde foram apresentadas as concepções necessárias ao mapeamento de competências e realizadas simulações de todas as fases da execução do mapeamento, de forma a instrumentalizar a equipe responsável (RAMOS *et al*, 2016).

As primeiras oficinas trataram de identificar as competências setoriais, baseadas nas competências organizacionais, para então, verificar se as mesmas estavam alinhadas aos objetivos estratégicos da Instituição. Já, a segunda oficina foi ministrada para capacitar os participantes quanto ao tratamento dos dados, ao cálculo das lacunas e ao aproveitamento do mapeamento para a elaboração do PAC (IFSC, 2017d). Vide Quadro 10: Cronograma das atividades de mapeamento.

Quadro 10 - Cronograma das atividades de mapeamento

Etapa 1 – Apresentação do projeto	
Apresentação do projeto para Administração Superior	Set./2017
Elaboração e execução do Plano de Comunicação do projeto	
Oficina 1	
Construção de instrumentos para coleta de dados: grupos focais, questionários e entrevistas	Set./2017
Oficina 2	
Técnicas de coletas de dados: condução de grupos focais, aplicação de questionários e condução de entrevistas	Out./2017
Análise de dados e cálculo de grau de lacuna	

Fonte: IFSC (2017d).

As oficinas foram realizadas no período de setembro a outubro de 2017, onde foram mapeadas as competências de cerca de oitenta grandes áreas como: Acompanhamento de Egressos, Almoxarifado e Patrimônio, Auditoria Interna, entre outras. Dentre as áreas mapeadas relacionadas à gestão de pessoas e diretamente ligadas às atividades desenvolvidas pelo DGPF estão: Administração de pessoal, Desenvolvimento de pessoas, Saúde do servidor e Seleção de pessoas. Também foram mapeadas competências que se aplicam a mais de uma área, denominadas de competências transversais: Administrativas, Gerenciais e Pessoais.

O próximo passo foi a avaliação das competências mapeadas para a identificação das lacunas ou *gaps* e, assim, determinar as necessidades de capacitação da Instituição. Vide Quadro 11: Competências e lacunas identificadas no DGPF. A seguir apresentam-se as competências mapeadas e suas respectivas lacunas, onde:

Lacuna Alta: maior ou igual a 40%

Lacuna Média: maior ou igual a 17% e menor que 40%

Lacuna Baixa: maior ou igual a 5% e menor que 17%

Lacuna Mínima: menor que 5%

Quadro 11 - Competências e lacunas identificadas no DGPF

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL		
Nº	COMPETÊNCIA	LACUNA %
1	Conhecer e aplicar Legislação relativa à Administração de Pessoal	47,3
2	Conhecer e aplicar Cálculos trabalhistas diversos	46,11
3	Operar SIAPE Folha	41,88
4	Operar SIGRH Cadastro	41,48
5	Operar SIGRH Frequência	39,21
6	Reposição ao Erário	37,56
7	Conhecer e responder Subsídios e Auditorias	37,23

8	Operar SIGRH Férias	20,87
9	Pesquisar documentos legais	14,58
ÁREA: DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS		
Nº	COMPETÊNCIA	LACUNA %
10	Operar SIGRH Capacitação	33,65
11	Executar o Programa de Ambientação de Servidores e Recepção de Docentes	31,50
12	Instruir gestores para realizar avaliação de desempenho	30,21
13	Analisar os Resultados da Avaliação de Desempenho	29,15
14	Identificar e aplicar a legislação de desenvolvimento de pessoas	29,15
15	Promover Eventos de Capacitação	24,05
16	Instrução de Processos – Desenvolvimento de Pessoas	23,96
17	Avaliar Eventos de Capacitação	19,55
18	Operar Sistema DGP- Avaliação de Desempenho	18,30
19	Orientar servidores para avaliação de desempenho	17,06
20	Estabelecer Parcerias para Promoção de Eventos de Capacitação	12,70
ÁREA: SELEÇÃO DE PESSOAS		
Nº	COMPETÊNCIA	LACUNA %
21	Operar o E-PESSOAL de acordo com as demandas do setor	24,84
22	Organizar os processos de lotações provisórias	19,74
23	Organizar o Processo Seletivo Simplificado – nível básico: estagiário e professor substituto	16,27
ÁREA: SAÚDE DO SERVIDOR		
Nº	COMPETÊNCIA	LACUNA %
24	Levantar dados epidemiológicos de afastamentos por motivo de doença dos servidores	56,25
25	Desenvolver ações de saúde e segurança do trabalho	52,65
26	Intermediar processos de reinserção profissional	43,48
27	Acompanhar e prover processos de aposentadoria por invalidez	41,69
28	Orientar e acompanhar remoção por motivo de saúde	37,41
29	Atender demandas de pessoas com deficiência no estágio probatório	37,28
30	Orientar sobre segurança e acidentes de trabalho	36,69
31	Atender demandas de pessoa com deficiência	35,81
32	Sistematizar e analisar análise de agravos nas ações de vigilância e de promoção à saúde no SIAPE-Saúde	34,77
33	Articular ações em saúde coletiva	28,42
34	Promover ações de promoção e vigilância	26,68
35	Operar Sistema SIAPE-Saúde	25,43
36	Analisar recomendações técnicas	24,25
37	Proceder ao acolhimento e humanização aos servidores	22,12
38	Orientar sobre fluxos relativos aos atestados e afastamentos por motivos de saúde	20,04
39	Identificar e organizar agendamento de perícias médicas e de procedimentos em saúde	19,16
40	Informar e orientar sobre benefício da assistência à saúde suplementar	18,40
41	Planejar e organizar exames periódicos	17,75
42	Encaminhar documentos relativos à saúde	14,46
43	Controlar a tramitação de documentos relacionados à saúde	09,26
TRANSVERSAIS: GERENCIAIS		
Nº	COMPETÊNCIAS	LACUNA %

44	Elaborar o Planejamento da Unidade (PAT)	27,79
45	Gerir Conflitos	26,14
46	Delegar Tarefas	23,15
47	Estabelecer Prioridades	19,03
48	Supervisionar e acompanhar as atividades dos servidores e unidades subordinadas	17,26
49	Oferecer devolutiva (feedback)	16,27
TRANSVERSAIS: PESSOAIS		
Nº	COMPETÊNCIA	LACUNA %
50	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas	21,38
51	Trabalhar em equipe	20,63
52	Organizar tarefas, estabelecendo prioridades e prevendo o tempo necessário para sua realização	19,29
53	Identificar as demandas do público interno e externo	18,71
54	Ter iniciativa e buscar resolver Problemas	18,22
55	Comunicar e compartilhar informações necessárias ao andamento das atividades	17,31
56	Agir com probidade administrativa	16,15
57	Conservar o patrimônio público	11,88

Fonte: Adaptado de IFSC (2017c).

No Quadro 11: Competências e lacunas identificadas no DGPF, estão relacionadas todas as competências identificadas pela instituição relacionadas à gestão de pessoas. O quadro apresenta três colunas: na primeira está a ordem de classificação, conforme a graduação da lacuna identificada; na segunda, estão as competências e na terceira coluna, estão as lacunas expressas em percentual. As competências estão categorizadas em quatro áreas: administração de pessoal, desenvolvimento de pessoas, saúde do servidor e seleção de pessoas, além das competências transversais que perpassam mais de uma área: gerenciais e pessoais. Nas categorias relacionadas às áreas de administração de pessoal, desenvolvimento de pessoas, saúde do servidor e seleção de pessoas, foram incluídas as competências essenciais para uma unidade específica da instituição, no caso, gestão de pessoas. Já, na categoria transversal gerencial, foram incluídas as competências que a instituição entende serem importantes para a atuação dos gestores. Na categoria transversal pessoal, estão as competências avaliadas como sendo essenciais para atuação enquanto servidor na instituição.

A partir do mapeamento realizado foram identificadas: 09 competências de administração de pessoas, 11 competências de desenvolvimento de pessoas, 3 competências de seleção de pessoas, 20 competências de saúde do servidor, 6 competências gerenciais e 8

competências pessoais. Ao todo, foram identificadas 57 competências e suas respectivas lacunas, sendo que, a competência que apresentou a maior lacuna (56,25%) foi a competência nº 24, da categoria saúde do servidor: Levantar dados epidemiológicos de afastamentos por motivo de doença dos servidores, onde o alto percentual identifica uma deficiência a ser corrigida. Nesta categoria, também, está a segunda competência que apresentou a maior lacuna (52,65%), a competência nº 25: Desenvolver ações de saúde e segurança do trabalho. Já, a terceira maior lacuna (47,3%) foi identificada na categoria administração de pessoal, competência nº 1: Conhecer e aplicar legislação relativa à administração de pessoal. Nesta categoria está também a quarta maior lacuna (46,11%), competência nº 2: Conhecer e aplicar Cálculos trabalhistas diversos.

As maiores lacunas (acima de 40%) encontram-se nas áreas de administração de pessoal e saúde do servidor, sendo que, esta última, além de apresentar a maior lacuna, também apresentou o maior número de competências requeridas, ao todo 20, seguida pela área de desenvolvimento de pessoas, com 11.

Percebe-se que entre as competências com maiores lacunas estão aquelas relativas à operação dos vários sistemas utilizados pela área, como o SIGRH, o SIAPE⁷, E-PESSOAL⁸, DGP⁹, entre outros, assim como, as competências relacionadas aos conhecimentos legais e cálculos em gestão de pessoas. A competência que apresentou a menor lacuna (9,26%) foi identificada dentro da categoria saúde do servidor, competência nº 43: Controlar a tramitação de documentos relacionados à saúde.

A identificação destas lacunas possibilitou à instituição identificar onde está a sua real necessidade de desenvolvimento, ou seja, quanto maior a lacuna, maior a necessidade de capacitar o servidor, servindo de base para a elaboração de suas capacitações. Ao se analisar comparativamente as lacunas das competências mapeadas e os cursos oferecidos no PAC 2018/2019 (IFSC, 2017b), identificou-se quais os cursos ofertados que levam em consideração estas lacunas. Vide Quadro 12: Cursos constantes no PAC 2018/2019.

⁷ Sistema Integrado de Administração de Pessoas

⁸ Sistema de apreciação e registro dos atos de admissão e concessão para a Administração Pública Federal e empresas estatais

⁹ Sistema de Gestão de Pessoas do IFSC

Quadro 12 - Cursos constantes do PAC 2018/2019

ÁREA	CURSO / LACUNA	MODALIDADE	CARGA HORÁRIA
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	Legislação Aplicada à Administração de Pessoal: Identificar e aplicar a legislação interna e externa de administração de pessoal para a execução das atividades do setor	oficina	20h
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	Cálculos trabalhistas diversos: Calcular valores da folha de pagamento de servidores ativos, pensionistas, aposentados e estagiários, de acordo com as normas vigentes.	oficina	20h
SELEÇÃO DE PESSOAS	LimeSurvey-Básica: Elaborar questionários avançados, utilizando o LimeSurvey, com verificações e condicionais, para levantamentos internos e externos	oficina	2h
SAÚDE DO SERVIDOR	Saúde e Segurança: Desenvolver ações de saúde e de segurança do trabalho considerando as diversas informações institucionais próprias da área, tais como: relatórios das Comissões Internas de Saúde do Servidor, notificação de afastamentos, perfil epidemiológico de afastamentos por motivo de doença, dados sobre a pesquisa de QVT.	curso presencial	8h

SAÚDE DO SERVIDOR	Qualidade de Vida: Monitorar os avisos recebidos relativos aos afastamentos por motivos de saúde dos servidores possibilitando a análise de demanda para possíveis políticas de qualidade de vida	oficina	2h
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	Operar SIGRH Capacitação: Operar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos módulo Capacitação, para incluir, alterar, consultar as ações de capacitação dos servidores	oficina	2h
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	Executar o Programa de Ambientação de Servidores e Recepção de Docentes: Executar a etapa do Programa de Ambientação de Servidores e Recepção de Docentes de responsabilidade do <i>campus</i> , atualizando-a sempre que necessário.	oficina	2h
GERENCIAIS	Planejamento da Unidade: Elaborar projetos (no PAT) alinhados às iniciativas estratégicas diretamente relacionadas a sua unidade e que contenham a definição do orçamento, ações, indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas.	curso presencial	32h
GERENCIAIS	Gestão de Conflitos: Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais.	oficina	8h

Fonte: IFSC (2018a).

Por meio deste levantamento, foi possível identificar quais as competências cujas necessidades de capacitação não estão contempladas no PAC 2018/2019. A partir de então, elaborou-se uma proposta de ações de capacitação voltadas a suprir estas necessidades. Estas ações visam desenvolver as competências gerenciais do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis, de forma a dar continuidade ao trabalho de mapeamento iniciado pela Instituição e, assim, poder contemplar as lacunas identificadas como relevantes.

4.4 AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

Para a elaboração desta proposta de ações de capacitação foram levadas em consideração as competências que apresentaram lacunas médias e altas, totalizando um número de 49 competências a serem desenvolvidas. Como a proposta deste estudo diz respeito ao desenvolvimento das competências gerenciais, optou-se por não incluir as competências transversais administrativas, uma vez que as mesmas apresentam um viés mais operacional, incluindo-se, desta forma, apenas as transversais gerenciais e pessoais.

Os cursos aqui propostos enquadram-se na linha de desenvolvimento: Formação Específica, conforme estabelecido no Decreto 5.825/2006 (BRASIL, 2006b), constituindo-se em programa de formação e atualização para área específica de atuação. Estão agrupados por áreas de concentração: Administração de pessoal; Desenvolvimento de pessoas; Seleção de pessoas; Saúde do servidor; Transversais gerenciais; e, Transversais pessoais, visando ao desenvolvimento dos conhecimentos habilidades e atitudes dos servidores de forma alinhada aos objetivos organizacionais do IFSC e objetivando estimular o pleno desenvolvimento do servidor que atua dentro da área de gestão de pessoas na Instituição.

Vide o Quadro 13: Ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais.

Quadro 13 -Ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais¹⁰:

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	
CURSO - CÓD.1	SIGRH MÓDULOS: CADASTRO, FREQUÊNCIA e FÉRIAS
Competência/lacuna	4 – Operar SIGRH Cadastro (41,48%); 5 - Operar SIGRH Frequência (39,21%); 8 – Operar SIGRH Férias (20,87%).
Público alvo	Coordenadoria de Cadastro e Controle Funcional
Objetivos de aprendizagem	Operar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos módulos: Cadastro, para gerenciar os dados pessoais e funcionais dos servidores; Férias, para incluir, alterar, consultar férias dos servidores; e, Frequência, para gerenciar a frequência dos TAEs.
Conteúdo/carga horária	Sistema SIGRH, módulo cadastro – 16h Sistema SIGRH, módulo frequência – 16h Sistema SIGRH, módulo férias – 16h
Modalidade	Oficina
Carga horária total	48h
CURSO - CÓD. 2	SUBSÍDIOS E AUDITORIAS EM GESTÃO DE PESSOAS
Competência/lacuna	7 – Conhecer e responder Subsídios e Auditorias (37,23%)
Público alvo	Chefia de Departamento de Gestão de Pessoas e demais coordenadorias
Objetivos de aprendizagem	Responder aos questionamentos oriundos dos órgãos de controle internos e externos e órgãos judiciais, por meio de ofício.
Conteúdo/carga horária	Noções de auditoria interna e externa – 4h Elaboração de relatórios – 4h Elaboração de ofícios para órgãos controladores – 4h
Modalidade	EAD
Carga horária total	12h
ÁREA: DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	
CURSO - CÓD.3	LEGISLAÇÃO APLICADA AO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO
Competência/lacuna	14 – Identificar e aplicar a legislação de desenvolvimento de pessoas (29,15%)
Público alvo	Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação
Objetivos de aprendizagem	Identificar e aplicar a legislação externa e interna que normatizam os processos de desenvolvimento na carreira, avaliação de desempenho e capacitação dos servidores do IFSC.

¹⁰ Os objetivos de aprendizagem dizem respeito às competências identificadas no Relatório de lacuna média de competência (IFSC, 2017a).

Conteúdo/carga horária	Legislação federal que regulamenta a carreira dos cargos do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico e dos Técnicos administrativos em educação – 8h Legislação federal que regulamenta o desenvolvimento do servidor e a avaliação de desempenho – 8h Normas e regulamentos internos relativos ao desenvolvimento na carreira e à avaliação de desempenho – 8h
Modalidade	EAD
Carga horária total	24h
CURSO - CÓD.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Competência/lacuna	16 - Instrução de Processos – Desenvolvimento de Pessoas (23,96%); 12 - Instruir gestores para realizar avaliação de desempenho (30,21%); 19 - Orientar servidores para avaliação de desempenho (17,06%); 13 - Analisar os Resultados da Avaliação de Desempenho (29,15%); 18 - Operar Sistema DGP- Avaliação de Desempenho (18,30%)
Público alvo	Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação
Objetivos de aprendizagem	Ser capaz de instruir processos pertinentes ao tema; Instruir gestores para realizar avaliação de desempenho de servidores de forma imparcial, objetiva e empática, contribuindo para o desenvolvimento do avaliado e da Instituição. Orientar aos servidores sobre as etapas e objetivos da avaliação de desempenho, de acordo com a legislação vigente. Analisar os resultados da Avaliação de Desempenho do seu <i>campus</i> , a partir das entrevistas de devolução, identificando os fatores que interferem negativamente no desempenho dos servidores. Utilizar o Sistema de Gestão de Pessoas para criar e excluir pares da avaliação de desempenho, alterando o status de cada um dos formulários de avaliação sempre que for necessário.
Conteúdo/carga horária	Instruções de processos de avaliação de desempenho – 8h A avaliação de desempenho no serviço público federal, conceitos e etapas – 16h Operar o sistema de Gestão de Pessoas – módulo avaliação de desempenho – 16h
Modalidade	Curso presencial
Carga horária total	40h
CURSO – CÓD.5	EVENTOS DE CAPACITAÇÃO
Competência/lacuna	15 - Promover Eventos de Capacitação (24,05%); 17 - Avaliar Eventos de Capacitação (19,55%); 20 - Estabelecer Parcerias para Promoção de Eventos de Capacitação (12,7%)
Público alvo	Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação
Objetivos de aprendizagem	Planejar, organizar e executar eventos de capacitação de acordo com os relatórios de lacuna de competência do seu <i>campus</i> . Analisar os relatórios das avaliações de reação e de impacto dos eventos de capacitação. Identificar instituições e estabelecer parcerias que possam atender as necessidades de capacitação dos servidores do IFSC, dando prioridade às escolas de governo e às instituições públicas.

Conteúdo/carga horária	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal de Desenvolvimento de Pessoal -16h Avaliação das necessidades de capacitação – 16h Planejando, organização e execução de eventos de capacitação –16h Avaliação de eventos de capacitação – reação e impacto – 8h
Modalidade	EAD / curso presencial
Carga horária total	EAD 16h / Curso presencial 40h
ÁREA: SELEÇÃO DE PESSOAS	
CURSO – CÓD.6	SELEÇÃO DE PESSOAS NOS CAMPI
Competência/lacuna	21 - Operar o E-PESSOAL de acordo com as demandas do setor (24,84%); 22 - Organizar os processos de lotações provisórias respeitando a legislação vigente (19,74%); 23 - Processo Seletivo Simplificado – nível básico: estagiário e professor substituto (16,27%)
Público alvo	Chefia de Departamento de Gestão de Pessoas
Objetivos de aprendizagem	Operar o E-pessoal de acordo com as demandas do setor. Organizar o processo de contratação de estagiário e professor substituto de acordo com a legislação vigente e editais pré-estabelecidos. Organizar os processos de lotações provisórias de acordo as demandas das unidades, respeitando a legislação vigente
Conteúdo/carga horária	Legislação e regulamentos sobre contratação de professores e substitutos -4h Legislação e regulamentos contratação de estagiários – 4h Processos de contratação de professores e estagiários – nível básico – 8h Processos de lotação provisória – legislação e etapas – 8h Operação do Sistema E-pessoal – 4h
Modalidade	EAD
Carga horária total	28h
ÁREA: SAÚDE DO SERVIDOR	
CURSO CÓD.7	SAÚDE DO SERVIDOR – MÓDULO 1
Competência/lacuna	35 - Operar Sistema SIAPE-Saúde (25,43%); 39 - Identificar e organizar agendamento de perícias médicas e de procedimentos em saúde (19,16%); 41 - Planejar e organizar exames periódicos (17,75%); 32 - Sistematizar e analisar análise de agravos nas ações de vigilância e de promoção à saúde no SIAPE-Saúde (34,77%);
Público alvo	Coordenadoria de Saúde Ocupacional
Objetivos de aprendizagem	Ter os conhecimentos básicos sobre saúde do servidor e sua importância. Operar o Sistema SIAPE-Saúde. Atuar no agendamento de perícias e procedimentos de saúde. Planejar e organizar exames periódicos anuais da saúde do servidor. Sistematizar e analisar em articulação com a Coordenadoria de Atenção à Saúde os dados gerados nas ações de vigilância e de promoção à saúde relacionados saúde por meio do sistema SIAPE-Saúde

Conteúdo/carga horária	Legislação e normas internas aplicadas à saúde do servidor -8h Operação do Sistema SIAPE-SAÚDE / Sistematização e análise de dados - 16h Normas e procedimentos para agendamentos de perícias e procedimentos de saúde – 8h Exames periódicos – planejamento e organização – 8h
Modalidade	EAD / Curso presencial
Carga horária total	EAD 8h / Curso presencial 32h
CURSO CÓD.8	SAÚDE DO SERVIDOR – MÓDULO 2
Competência/lacuna	33 - Articular ações em saúde coletiva; 34 - Promover ações de promoção e vigilância (26,68%); 36 - Analisar recomendações técnicas (24,25%)
Público alvo	Coordenadoria de Saúde Ocupacional
Objetivos de aprendizagem	Desenvolver coletivamente ações com vistas à intersetorialidade entre as políticas institucionais. Promover e apoiar as ações relativas à vigilância e à promoção da saúde do servidor. Analisar os relatórios emitidos pela Comissão Interna de Saúde do Servidor e providenciar a execução das recomendações com base na legislação e documentos vigentes.
Conteúdo/carga horária	Intersetorialidade entre ações de saúde do servidor e as políticas institucionais – 8h Análise e aplicação de recomendações técnicas, conforme legislação vigente – 8h
Modalidade	Curso presencial
Carga horária total	16h
CURSO CÓD.9	SAÚDE DO SERVIDOR – MÓDULO 3
Competência/lacuna	24 - Levantar dados epidemiológicos de afastamentos por motivo de doença dos servidores (56,25%); 26 - Intermediar processos de reinserção profissional (43,48%); 27 - Acompanhar e prover processos de aposentadoria por invalidez (41,69%); 28 - Orientar e acompanhar remoção por motivo de saúde (37,41%); 30 - Orientar sobre segurança e acidentes de trabalho (36,69%)
Público alvo	Coordenadoria de Saúde Ocupacional
Objetivos de aprendizagem	Levantar dados epidemiológicos de afastamentos por motivo de doença dos servidores para subsidiar ações da área de atenção à saúde do trabalhador. Intermediar os processos de readaptação, reversão, reintegração e restrição de atividade laboral afetadas à saúde do servidor demandados por orientações oriundas dos laudos médicos de perícia oficial. Acompanhar e prover o processo de aposentadoria por motivos de saúde ao servidor afastado por mais de dois anos, de acordo com legislação vigente, em articulação com o órgão oficial de perícia. Orientar chefias e servidores, sobre procedimentos nos casos de acidentes de trabalho e quanto ao preenchimento do Comunicado de Acidente de Trabalho, conforme legislação e documentos vigentes.

Conteúdo/carga horária	Levantamento de dados epidemiológicos sobre afastamentos por motivo de doença no trabalho – 8h Intermediação de processos de readaptação, reversão, reintegração e restrição de atividade laboral – 16h Acompanhamento de processos de aposentadoria por saúde – 8h Procedimentos sobre acidentes de trabalho – 2h
Modalidade	Curso presencial
Carga horária total	34h
CURSO CÓD.10	SAÚDE DO SERVIDOR – MÓDULO 4
Competência/lacuna	29 - Atender demandas de pessoas com deficiência no estágio probatório (37,28%); 31 - Atender demandas de pessoa com deficiência (35,81%); 37 Proceder ao acolhimento e humanização aos servidores (22,12%); 38 - Orientar sobre fluxos relativos aos atestados e afastamentos por motivos de saúde (20,04%); 40 - Informar e orientar sobre benefício da assistência à saúde suplementar (18,4%)
Público alvo	Coordenadoria de Saúde Ocupacional
Objetivos de aprendizagem	Atender as demandas em parceria com a Equipe Multiprofissional do IFSC, durante e pós o estágio probatório das necessidades e especificidades dos servidores com deficiências na sua condição de trabalho e possibilitando o pleno desenvolvimento e autonomia. Proceder o acolhimento aos servidores, promovendo a humanização por meio da atenção. Orientar chefias, servidores e familiares de servidores sobre fluxos relativos aos atestados e afastamentos por motivos de saúde de acordo com a legislação vigente. Informar e orientar os servidores quanto ao benefício da assistência à saúde suplementar, conforme legislação vigente.
Conteúdo/carga horária	Atendimentos das necessidades de servidores com deficiência – 16h Acolhimento e humanização de servidores – 8h Fluxos relativos aos atestados e afastamentos – 4h Saúde suplementar – 4h
Modalidade	Curso presencial
Carga horária total	32h
TRANVERSAIS GERENCIAIS	
CURSO CÓD.11	DESENVOLVIMENTO GERENCIAL – MÓDULO 1
Competência/lacuna	46 – Delegar Tarefas (23,15%); 47 – Estabelecer Prioridades (19,03%); 48 - Supervisionar e acompanhar as atividades dos servidores e unidades subordinadas (17,26%);
Público alvo	Chefia de Departamento de Gestão de Pessoas e demais coordenadorias
Objetivos de aprendizagem	Estabelecer prioridades de trabalho da unidade, considerando planejamento estratégico e os recursos humanos disponíveis, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas. Supervisionar e acompanhar as atividades realizadas pelos servidores e unidades subordinadas, identificando correções e novas prioridades a serem feitas, a fim de garantir o alcance dos objetivos da Instituição.

Conteúdo/carga horária	Liderança e gestão de equipes – 8h
Modalidade	Curso presencial
Carga horária total	8h
TRANSVERSAIS PESSOAIS	
CURSO CÓD.12	DESENVOLVIMENTO PESSOAL
Competência/lacuna	51 - Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas (21,38%); 52 - Trabalhar em equipe (20,63%); 53 - Organizar tarefas, estabelecendo prioridades e prevendo o tempo necessário para sua realização (19,29%); 54 - Identificar as demandas do público interno e externo (18,71%); 55 - Ter iniciativa e buscar resolver Problemas (18,22%); 56 - Comunicar e compartilhar informações necessárias ao andamento das atividades (17,31%)
Público alvo	Todos servidores da área de gestão de pessoas
Objetivos de aprendizagem	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para incremento dos serviços prestados pela Instituição. Interagir com colegas de trabalho, permitindo a troca de experiências, revendo posições e mostrando-se aberto a mudanças, visando o aprimoramento dos resultados da unidade em consonância com a legislação vigente. Organizar tarefas, estabelecendo prioridades e prevendo o tempo necessário para sua realização. Identificar as demandas do público interno e externo respondendo-as de forma humanizada e especializada de acordo com os objetivos do IFSC e com a Legislação pertinente. Agir, sem a necessidade de orientação prévia do gestor, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias. Compartilhar informações necessárias ao andamento das atividades, internamente, de forma fidedigna, empregando mecanismos próprios da Instituição.
Conteúdo/carga horária	Inovação e criatividade – 8h Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe – 16h Comunicação – 8h Gestão do tempo – 8h
Modalidade	EAD
Carga horária total	40h

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As ações de capacitação foram elaboradas tendo como referência o formato dos cursos já ofertados pelo IFSC em seus planos anuais de capacitação, considerando, tanto as modalidades comumente utilizadas, como a forma de distribuição da carga horária.

As modalidades de capacitação escolhidas foram:

- Curso presencial – escolhido para os temas mais complexos que demandam uma carga horária mais extensa e maior interação entre o professor e o aluno;

- Oficina – escolhida para as situações onde existe a necessidade de atividade prática, como por exemplo, aprender a utilizar determinado sistema;
- Curso à distância – para aquelas situações onde não haja a necessidade de uma maior interação entre aluno e professor, possibilitando ao aluno ter mais autonomia na administração de seus estudos, como por exemplo, o ensino de legislação. Sugere-se, para esta modalidade, parceria com o CERFEAD para a aplicação dos cursos.

Quanto à carga horária de cada curso, esta foi baseada nas necessidades identificadas por meio das lacunas das competências e na maior ou menor complexidade e extensão do assunto a ser abordado no conteúdo programático. A maioria dos cursos contemplam mais de uma competência e, nestes casos, as competências foram agrupadas conforme a similaridade entre os objetivos de aprendizagem a serem alcançados.

Sugere-se para a oferta de cursos presenciais e oficinas a disponibilização de ambiente equipado com computadores, projetores, além de acesso à internet e a intranet. Caso opte-se por contratação de serviço terceirizado para a oferta das capacitações, é necessário certificar-se de que a contratada esteja a par e desenvolva capacitações alinhadas às estratégias organizacionais e ao mapeamento de competências realizado pelo IFSC.

Torna-se importante destacar que estas ações não podem ser consideradas estáticas, assim como o próprio mapeamento de competências, devendo ser revistas a cada nova revisão do mapeamento, de forma que estejam alinhadas às lacunas de competências reais da Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo traz as considerações finais da Pesquisa, remetendo ao problema de pesquisa e seus objetivos, assim como recomendações para estudos futuros, a partir dos resultados aqui apresentados.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerir estrategicamente uma instituição vai muito além de gerir apenas recursos e números. É preciso uma atenção especial ao seu, por que não dizer, maior bem: o ser humano que ali desenvolve as suas atividades, e que, no dia a dia de seus afazeres, em cada mínimo detalhe exigido para a completude destas atribuições, sejam estas simples ou complexas, torna possível a plena existência da instituição. O que seriam das organizações sem as pessoas? Não existiriam, pois, uma organização é feita por pessoas e, conseqüentemente, por todas as relações interconexas que se estabelecem, a partir da atuação destas pessoas na organização. Mas, infelizmente, muitas destas pessoas, por inúmeros motivos, não se enxergam como sendo parte efetiva da organização. É de onde vem a famosa frase: ser apenas mais um número dentro da instituição.

Gerir estrategicamente uma organização inclui também valorizar e desenvolver o seu trabalhador, promovendo políticas internas voltadas para o seu desenvolvimento e crescimento profissional, capazes de propiciar um senso de pertencimento institucional. E qual o campo mais fértil para isto do que uma instituição pública de ensino, onde a atividade fim é justamente a educação? Não há como relegar a segundo plano a capacitação e o desenvolvimento de seus servidores, mas sim aproveitar este ambiente riquíssimo em termos de debates e inovações, capaz de abarcar diferentes e, muitas vezes, divergentes pontos de vistas, mas que, por fim, conduzem a uma sinergia capaz de produzir frutos, algumas vezes por caminhos árduos, trabalhosos, mas sempre frutíferos.

O IFSC, como Instituição, ainda tem muitos desafios a serem vencidos, que vão desde o planejamento e conclusão das obras da expansão até o combate à evasão escolar. E, dentre estes desafios, está a efetivação da implementação de uma gestão de pessoas moderna baseada em competências, que possibilite o alinhamento das competências individuais e institucionais às estratégias organizacionais e às diretrizes estratégicas do governo, no contexto do Plano Plurianual (PPA). O mapeamento de competências realizado pela Instituição é o

primeiro passo neste sentido, o ponto inicial para muitos outros desafios que ainda se apresentam.

Neste sentido, a presente Pesquisa, tendo como pano de fundo a gestão por competências e o desenvolvimento por competências, apresentou como objeto de estudo o Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis do IFSC, norteando-se por quatro objetivos específicos para responder ao seu problema de pesquisa.

O primeiro objetivo buscou identificar as ações voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, destinadas aos ocupantes dos cargos e funções da área de gestão de pessoas, adotadas pelo IFSC. Para a consecução deste objetivo, primeiramente, foi feito um resumo histórico e contextualização do IFSC, uma Instituição antiga com um histórico rico e complexo, cujas práticas de gestão encontram-se ainda em processo de consolidação. Esta contextualização possibilitou fornecer subsídios para o entendimento da situação presente da unidade estudada. A partir do entendimento do contexto, foi estudada a unidade em si, procurando se entender a sua estrutura, as relações de trabalho e as principais atividades desenvolvidas no setor.

Identificou-se que o Plano Anual de Capacitação – PAC é o principal instrumento para a capacitação e o desenvolvimento dos servidores do IFSC, atendendo ao que estabelece a legislação federal. Contudo, até o ano de 2017, o PAC não era elaborado baseado em competências, pois até então, ainda não havia sido efetivamente iniciada a gestão por competências na Instituição, apesar de ser algo já cobrado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal desde 2006 (BRASIL, 2006a) e estar também previsto no planejamento estratégico da Instituição. No ano de 2017 foi dado o primeiro passo no sentido de se implantar a gestão e o desenvolvimento por competências no IFSC, graças ao mapeamento das suas competências (IFSC, 2017c), que, apesar de ainda ser inicial, já permitiu que o PAC 2018/2019 fosse baseado em seus resultados.

Desta forma, verificou-se que o desenvolvimento por competências se encontra ainda em fase inicial no IFSC. As principais ações adotadas neste sentido foram: a realização do mapeamento das competências e a elaboração do primeiro PAC, baseado neste mapeamento. Contudo, conforme identificado nas entrevistas, espera-se que o resultado do mapeamento possa também se refletir, no futuro, em outras frentes importantes, como a avaliação do desempenho, as remoções, entre outras.

O segundo objetivo específico procurou identificar os principais pontos fortes e fracos das ações de desenvolvimento profissional

adotadas pelo IFSC, ficando evidente que um dos pontos fortes é justamente o preparo e a qualificação dos profissionais envolvidos em todo o processo, assim como, o tempo de resposta médio dos processos relacionados ao desenvolvimento de pessoas, costumeiramente rápidos e transparentes. Já, os principais pontos fracos identificados foram relacionados ao pouco efetivo de trabalho na área de gestão de pessoas, o que inviabiliza uma atuação mais satisfatória do setor, gerando acúmulo de trabalho e sobreposição de funções aos servidores. Outro fator importante diz respeito à falta de comunicação entre os sistemas institucionais, gerando retrabalho e consequente atraso, ou até mesmo, impossibilitando o desenvolvimento de certas atividades que poderiam agregar mais valor a todo o processo de desenvolvimento de pessoas.

Quanto às capacitações realizadas pelo IFSC, ainda não se consegue cumprir com toda a programação de capacitação proposta pela Instituição em seu PAC, por múltiplos fatores, entre eles a falta de pessoal. Em relação à avaliação destas capacitações, constatou-se como um ponto fraco o fato de ser realizada apenas a avaliação de reação e não de impacto, fator importante quando se pretende identificar a efetividade e o alcance das mesmas.

Com o terceiro objetivo esperava-se mapear as competências do DGPF, contudo, como já explicado em seção anterior, devido a algumas mudanças, o resultado deste objetivo foi alcançado por meio de mapeamento realizado pela própria Instituição, sendo estes dados utilizados para o alcance do quarto e último objetivo: elaborar uma proposta de ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento das competências gerenciais dos ocupantes de cargos e funções do DGPF.

A proposta conta com 12 cursos ao todo, abrangendo as seis grandes áreas de atuação dentro do departamento: Administração de pessoal; Desenvolvimento de pessoas; Seleção de pessoas; Saúde do servidor; Transversais gerenciais; e, Transversais pessoais. Para sua elaboração levou-se em consideração as lacunas das competências não atendidas pelo PAC elaborado pela Instituição.

Por fim, ressalta-se que o objetivo geral proposto por estudo foi atingido, na medida que se analisou como desenvolver as competências gerenciais necessárias para o exercício das atividades dos ocupantes do cargo de direção e das funções gratificadas do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis do IFSC, apresentando como resposta à pergunta da pesquisa uma proposta de ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais do departamento aqui estudado.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A principal recomendação para estudos posteriores, traduz-se no sentido de que, caso haja a intenção, se possa direcionar e adaptar os resultados do presente Estudo à realidade de cada um dos demais *campi* do IFSC e suas Coordenadorias de Gestão de Pessoas, de forma a poder replicá-lo, apresentando-se ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento que respondam às necessidades destas coordenadorias e que sejam baseadas nas lacunas de competências identificadas.

Também seria interessante, o mesmo estudo realizado aqui, voltado para os demais departamentos do *Campus* Florianópolis, já que o *campus*, conforme evidenciado nas entrevistas, pretende elaborar seu próprio Plano de Capacitações.

Ademais, seria interessante e, até necessário, dar continuidade a este Estudo, procurando identificar os resultados alcançados, promovendo não só a avaliação de reação, que já é realizada pela Instituição, mas também juntar esforços no sentido de realmente avaliar o resultado destas ações, como forma de direcionar e subsidiar adaptações e alterações futuras, por meio da avaliação de impacto.

Sugere-se, baseado nos resultados das entrevistas, que seja feito um estudo, por parte da Instituição, para que haja maior comunicação entre os sistemas operacionais em utilização pela área de gestão de pessoas. Sabe-se que esta questão despende tempo e recursos financeiros, contudo, trata-se de necessidade real identificada pelos usuários dos sistemas e cuja solução beneficiaria sobremaneira a atuação dos servidores da área.

Por fim, levando-se em consideração que o desenvolvimento das competências gerenciais não se restringe apenas às ações aqui propostas, seria valioso para a Instituição, como forma até de validar o esforço e empenho despendidos na realização do mapeamento das competências, direcionar a análise de todas as capacitações externas solicitadas pelos servidores, como a participação em eventos, por exemplo, de forma a certificar-se de que as mesmas atendam às necessidades de capacitação, estando relacionadas às lacunas de competências identificadas. A intenção é garantir que estas capacitações aconteçam de forma a estarem alinhadas às estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABNT -Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 10015 – **Gestão da Qualidade: Diretrizes Para o treinamento.** Rio de Janeiro, 2001.

ANTONELLO, Claudia Simone; RUAS, Roberto. **Formação Gerencial: Pós-Graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática.** In: Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.** São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 2001.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado.** São Paulo: Método, 2011.

ALLES, Martha. **Desarrollo del talento humano.** Buenos Aires: Granica, 2006.

ALMEIDA. Alcides Vieira de. **Da escola de Aprendizes e Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina.** Florianópolis: Publicações IFSC, 2010.

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** Revista do Serviço Público. Brasília: 549-563 Out/Dez 2006.

BARONI, Margaret. OLIVEIRA, José Mendes. **Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público.** XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Guatemala, 2006.

BERGUE. Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Caxias do Sul: Educs, 2010.

BERGUE. Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul: Educs, 2011.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.** 2001. 319 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em

Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Aprendizagem Organizacional: uma estratégia para mudança?** In: BITENCOURT, Claudia. (Org.) *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITENCOURT, Dênia Falcão de; DUTRA, Guimarães. **Gestão de Pessoas II: Livro Didático**. 2 ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2008.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo construto**. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-5902001000100002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 02/03/2017.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. *Revista do Serviço Público Brasília* 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136>>. Acesso em 23/02/2017.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 7.566**, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02/04/2018.

_____. **Decreto nº 14.343**, de 07 de setembro de 1920. Institui a Universidade do Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>>. Acesso em 20/01/2017.

_____. **Decreto-Lei nº 3.780**, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3780.htm>. Acesso em: 19/02/2017.

_____. **Lei nº 4.024**, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 20/01/2017.

_____. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em 19/02/2017.

_____. **Lei nº 5.540**, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540compilada.htm>. Acesso em 19/01/2017.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**: 1988. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988.

_____. **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. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 10/02/2017.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em < <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em 20 de jan. 2017.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> . Acesso em: 10/02/2017.

_____. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho 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 20/04/2017.

_____. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006a. 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 19/02/2017.

_____. **Decreto nº 5.825**, de 29 de junho de 2006b. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em 23/04/2018.

_____. **Portaria nº 208**, de 25 de julho de 2006c. Dispõe sobre os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Disponível em: < <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=2576>>. Acesso em 20 jan. 2017.

_____. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 10/02/2017.

_____. **Ministério da Educação:** e-MEC, 2017a. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/emec/educacao-superior/cursos>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

_____. **Ministério da Educação:** Rede Federal, 2017b. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado patrimonial ao gerencial.** In: SACHS, Ignacy; PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge. (Org.). Brasil: um século de transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal:** um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4152/000397472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 23 jul. 2018.

CAMÕES, Marizaura R. de S; MENESES, Pedro P. M. **Gestão de pessoas no governo federal:** análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília: Enap, 2016.

CAMPOS, José de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamento:** NORMA ABNT NBR ISO 10015:2001, Gestão da qualidade Diretrizes para treinamento. 2008. Disponível em <<https://qualidadeonline.files.wordpress.com/2010/03/em-busca-da-eficacia-em-treinamento.pdf>>. Acesso em 16/01/2017.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências:** uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. Rio de Janeiro: Editora Mundo, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo de; *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências:** mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CERQUEIRA, Eustáquio A. de; SANTOS, Adilson P. dos. **Ensino Superior: Trajetória histórica e políticas recentes.** IX Colóquio sobre gestão universitária na América do Sul, Florianópolis, 25 a 27 de novembro de 2009. Disponível em: <<http://www.ceap.br/material/MAT14092013162802.pdf>> Acesso em: 20 de abr. de 2017.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade Pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação: 2003.

COLOSSI, Nelson; BAADE, Joel Haroldo. **Crises e mudança:** significado para a gestão universitária. Caçador: Revista Professare, ISSN 2446-9793, Caçador, v. 4, no 3, p. 69-84, 2015.

COLOSSI, Nelson; PINTO, Marli Dias Souza (Orgs.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária.** Blumenau: Nova Letra, 2004.

CUNHA, L. A. **O Ensino Superior no octênio FHC.** Campinas. Educação e Sociedade. v. 24, n. 82, abr, 2003.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; LEAL, Fernanda Geremias. **Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo.** São Paulo: Gesec, v. 5, n. 3, p 143-174, set./dez. 2014.

Disponível em: <

https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26>

Acesso em 19 de ago. de 2017.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DENHART, Roberto B. **Teoria da Administração Pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DESSLER, Gary. **Human Resource Managment.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas; GUEDES, Liliana Vasconcellos. **Avaliação de Resultados em Educação Corporativa:** um Estudo de Caso. XXXVII Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR2005.pdf. Acesso em 03 de maio de 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 27ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, Maria Teresa L.; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea - RAC Eletrônica. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em 23/02/2017.

FRAGOSO FILHO, Carlos. **Universidade e sociedade**. Santarém: Grafset, 1984.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., Brasília, 2005. Brasília: Anpad, 2005.

GAETANI, Francisco. **Com quem governar?** Dilemas da montagem de equipe no Executivo federal. Balanço da Reforma do Estado no Brasil – A Nova Gestão Pública. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, pp.263-287, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Gestão de Pessoas**: princípios que mudam a Administração Universitária. Florianópolis, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **A competência essencial da corporação**. In.: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

Hemphill, John K. **Job descriptions for executives**. Watertown: Harvard Business Review, 1959.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 28**: Aprova o Estatuto do IFSC. Florianópolis, 2009. Disponível em <<http://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resolucao+n+28+-+ESTATUTOalterado.pdf/5c82fac4-fb4b-a6b4-3510-bf7d1ef0be86>>. Acesso em 20 abr. 2018.

_____. **Instrução Normativa nº 02**: Dispõe sobre a estrutura organizacional da Reitoria. Florianópolis, 2010.

_____. **Resolução nº 54**: Aprova o Regimento Geral do IFSC. Florianópolis, 2010b. Disponível em <http://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_54_-_REGIMENTO_GERAL_DO_IFSC.pdf/1aaa7bac-ebed-f6f9-8fa2-22d9970db8e5>. Acesso em 20 de abr. de 2018.

_____. **Campus Florianópolis**. Regimento Interno. 2011. Disponível em: < [http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Resolucao%2039%20-%20Aprovacao%20Regimento%20Interno%20Campus%20Florianopolis\(1\).pdf](http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Resolucao%2039%20-%20Aprovacao%20Regimento%20Interno%20Campus%20Florianopolis(1).pdf)>. Acesso em: 18 de abr.2018.

_____. **Política de Formação do IFSC**. Florianópolis, 2014. Disponível em: < http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/consup_resolucao45_2014_aprova_politica_formacao.pdf> Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional**. Florianópolis, 2015. Disponível em: < <http://pdi.ifsc.edu.br/download/faca-o-download-do-pdi-2015-2019/>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

_____. **Linha do Tempo**. Memorial IFSC. 2016a. Disponível em: < <http://sites.florianopolis.ifsc.edu.br/mifsc/linha-do-tempo/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

_____. **Plano anual de capacitação do IFSC - 2016**. Florianópolis, 2016b.

_____. **Indicadores e estatísticas**. Anuário estatístico. 2017a. Disponível em < <https://public.tableau.com/profile/estatisticasifsc#!/>>. Acesso em 31 jan. 2017.

_____. **Plano anual de capacitação do IFSC – 2017.** Florianópolis, 2017b.

_____. **Relatório de Lacuna média de competência por categoria.** Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017c.

_____. **Termo de Cooperação Técnica IFSC-UFPA.** Florianópolis, 2017d.

_____. **Plano anual de capacitação do IFSC – 2018/2019.** Florianópolis, 2018a

_____. **Relatório de Atividades do DGPF.** *Campus* Florianópolis, 2018b

_____. **Resumo Histórico.** *Campus* Florianópolis, 2018c. Disponível em <http://www.ifsc.edu.br/historico>. Acesso em: 18 abr. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2016.** Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

KATZ, Robert. L. **Skills of an effective administrator.** Harvard Business Review, Vol. 52 No. 5. pp. 90-102. 1974. Disponível em < <https://hbr.org/archive-toc/3745>> Acesso em: 19 jul 2017.

KIRKPATRICK, Donald. **Evaluating training programs: Four levels.** San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.

KIRKPATRICK, Donald; & KIRKPATRICK, James Donald. **Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis.** Tradução José Henrique Lamensdorf; revisão técnica Klalter Fontana. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.

KOBIYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola; SOUZA, Irineu Manoel de Souza. **Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais.** 2010. X Colóquio Internacioanl sobre Gestión Universitaria em Amperica del Sur. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/30378002.pdf>> . Acesso em 25 jul. 2018.

LARUCIA, Mauro Maia. **Desenvolvimento gerencial na administração pública do Estado de São Paulo**. São Paulo: Revista Organizações em Contexto, 2013.

LIMA, Suzana M. Valle; BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.199-215.

LOPEZ, Javier Fernandez. **Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos**. Madri: Pearson Educación, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAHONEY, Thomas. A.; JERDEE, Thomas H. CARROLL, Stephen. J. **The job(s) of management**. Minneapolis: University of Mennesota, 1965.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Apontamentos sobre os agentes públicos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1975.

MILKOVICH, Georg T.; BOUDREAU, John W. **Human Resource Management**. Burr Ridge: Irwin, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Coleção Harvard de Administração 3**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. RAE – eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/>> . Acesso em: 27 fev. 2017.

MORHY, Lauro. **Brasil: universidade e educação superior**. In MORHY, Lauro (org.). Universidade no mundo: universidade em questão. v. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

OCDE. **Relatório de Avaliação da Gestão de Recursos Humanos realizado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos**. 2010. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/relatorio-da-ocde-poe-area-de-rh-na-agenda>. Acesso em 10 fev. 02 2017.

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEN, Arabela Campos. **Histórico da Educação Superior no Brasil**. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (org.). A Educação superior no Brasil. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002.

PAIVA, Andressa Jackeline de Oliveira Mario e. **Gestão universitária: perfil e atuação**. Dissertação de Mestrado. Campinas: PUC- Campinas, 2006.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PIMENTEL, Alessandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. Estud. psicol. (Natal) [online]. 2007, vol.12, n.2, pp.159-168. ISSN 1678-4669. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200008>. Acesso em 16/01/2017.

PINTO, Alcides Oliveira. **A aprendizagem e o desenvolvimento gerencial: estudo de caso no banco de desenvolvimento do Espírito Santo (BANDES)**. Dissertação de Mestrado. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2014.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa ação**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

RAMOS, Camila, *et al.* **Elaboração de competências na Administração Pública**. 1. ed. – Belém: UFPA-PROGEP-GESTCOM-PPGTPC, 2016.

REATTO, Diogo; BRUNSTEIN, Janette. **De professor a chefe de departamento: Um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública**. Florianópolis: Revista GUAL, 2018.

RISK, Eduardo Name. **Competências gerenciais**. Livro didático. Rio de Janeiro: Uniseb, 2014.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RUAS, Roberto Lima. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Cristiane de Cassio Fagundes; BASSO, Eduardo Jr.; BRAMBILLA, Flávio Régio. **Treinamento e desenvolvimento de pessoal: estudo de caso na área operacional de um banco em financiamentos**. Ver. *De Gestão do Unilasalle*, Canoas, v.2, p. 31-42, set. 2013. Disponível em <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/download/1148/920>>. Acesso em 17/08/2017.

SCHLICKMANN, Raphael ; MELO, Pedro Antônio de. **Administração universitária: em busca de uma epistemologia**. *Avaliação*, Campinas, v. 17, n . 1, p. 155-178, mar. 2012.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. Tese de doutorado. Florianópolis:UFSC, 2013.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço**

Público. In (org.) CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado – Brasília : ENAP, 2010.*

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. **Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas.** Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 37-53, jun. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03 maio 2017.

SHIGUNOV, Felipe. **Mapeamento de processos na COPERVE/UFSC: uma análise para implantação da gestão de processos.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2016.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem.** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Franciele Molon da, *et al.* **O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, número 4, p. 685-693, DEZ. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5202>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Irineu Manoel de; KOBAYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. **Políticas de gestão de pessoas nas universidades federais.** X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur. Disponível em <<https://core.ac.uk/download/pdf/30378002.pdf>>. Acesso em 15 set. 2018.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.** Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed., 21. reimp. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, Mariana Feminella. **Movimentação de pessoal na gestão de pessoas do IFSC: a ótica dos gestores**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

YUKL, Gary. **Liderazgo en las organizaciones**. 6. Ed. Madrid: Pearson, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC/SP, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

1. Como foi pensado o Plano de Capacitação dos Servidores da IFSC? Ele é específico para uma determinada carreira ou é amplo para atender todos os servidores de maneira igual?
2. O Plano de Capacitação foi desenvolvido com base em alguma legislação em específico? Qual (is)?
3. Está sendo pensada a gestão por competências? De que forma? Existem ações específicas desenvolvidas pelo IFSC neste sentido?
- 4 - Você visualiza reflexos da gestão por competências no atual plano de capacitação?
- 5 - Quais são os resultados percebidos das capacitações em curso?
- 6 - Há alguma ação na atualidade para a capacitação dos servidores com cargo de Direção ou funções gratificadas que atuam na área de gestão de pessoas do IFSC? E no futuro?
- 7 – Como é feito hoje o planejamento das capacitações e o levantamento das necessidades de treinamento? Quem solicita e quem autoriza?
- 8 - Qual a metodologia normalmente utilizada e a carga horária média?
- 9 - Como é feita a avaliação?
- 10 – Na sua opinião, quais os pontos fortes e fracos das ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas no IFSC?
- 11 – Quanto ao cargo de Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante do cargo, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?
- 12 - Quanto à função de Coordenador de Saúde Ocupacional do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante da coordenação, e, o que este deve apresentar em termos de

conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

13 - Quanto à função de Coordenador de Pagamentos do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante da coordenadoria, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

14 - Quanto à função de Coordenador de Cadastro e Controle Funcional do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante da coordenadoria, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

15 - Quanto à função de Coordenador de Desenvolvimento e Capacitação do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante da coordenadoria, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

16 - De que forma você indicaria que fosse realizado um programa de desenvolvimento de competências para os ocupantes destas funções? Deveria ser obrigatório?

Fonte: Adaptado de Tosta (2011)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

1 – Quanto ao cargo de Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante do cargo, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

2 - Quanto à função de Coordenador de Saúde Ocupacional do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante da coordenadoria, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

3 - Quanto à função de Coordenador de Pagamentos do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante da coordenadoria, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

4 - Quanto à função de Coordenador de Cadastro e Controle Funcional do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante da coordenadoria, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

5 - Quanto à função de Coordenador de Desenvolvimento e Capacitação do *Campus* Florianópolis, quais as atividades que são realizadas pelo ocupante da coordenadoria, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 3

1 – Qual a coordenadoria que você atualmente ocupa?

- Saúde Ocupacional
- Pagamentos
- Cadastro e Controle Funcional
- Desenvolvimento e Capacitação

2 - Quais as atividades que devem ser realizadas pelo ocupante desta coordenadoria, e, o que este deve apresentar em termos de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) para cada uma destas atividades?

3 – De que forma você indicaria que fosse realizado um programa de desenvolvimento de competências para o ocupante desta coordenadoria?

APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Termo de consentimento livre e esclarecido

() Entrevista () Questionário

Prezado (a) Senhor (a) meu nome é Cristiane Laurentino Silva, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau (CAD/PPGAU/UFSC), cujo título é “DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DO *CAMPUS* FLORIANÓPOLIS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC”. O objetivo geral da presente pesquisa é “Como desenvolver as competências gerenciais necessárias para o exercício das atividades dos ocupantes do cargo de direção e das funções do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis do IFSC”. Os objetivos específicos são: a) Identificar as ações de gestão por competências realizadas pelo IFSC; b) Realizar o mapeamento das competências gerenciais necessárias ao desenvolvimento das atividades dos cargos e funções do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis do IFSC; c) Verificar quais são as ações voltadas para o desenvolvimento profissional adotadas pelo IFSC; d) Identificar quais pontos fortes e fracos das ações de desenvolvimento profissional adotadas pelo IFSC; e, e) Elaborar um programa de capacitação que possibilite o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias aos ocupantes dos cargos e funções do Departamento de Gestão de Pessoas do *Campus* Florianópolis do IFSC.

Para tanto, serão utilizados como ferramentas de coleta dos dados primários 3 roteiros de entrevistas semiestruturadas, além de questionário estruturado, que será elaborado a partir da análise dos dados das entrevistas semiestruturadas. Os seguintes temas serão abordados: gestão por competências e desenvolvimento de competências.

Os riscos desses procedimentos serão mínimos, além da expressão da sua opinião técnica relativa ao tema desenvolvimento e gestão por competências dentro de departamento em análise, não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados. Para tanto, serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, visando: a ética e implicando no respeito pela dignidade humana e na proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos; o agir ético do pesquisador demandando ação consciente e livre do participante; e, o respeito e garantia do pleno exercício dos direitos dos participantes, devendo a pesquisa ser concebida, avaliada e realizada de modo a prever e evitar possíveis danos aos participantes. Garantindo, desta forma, ao participante da pesquisa que vier a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, o direito à assistência e à

indenização. A gravação dos relatos, no caso das entrevistas, será descartada logo após a conclusão da análise das informações apresentadas. Também cabe esclarecer que o participante pode se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento. Os benefícios da sua contribuição com esta pesquisa poderão ser observados nas informações que serão geradas para propor melhorias para a área de gestão de pessoas do IFSC. O participante não receberá nenhum recurso financeiro, pois a legislação brasileira não permite compensação por participação em pesquisa, mas todas as despesas comprovadamente vinculadas ao estudo, caso houverem, serão ressarcidas em sua integralidade pela pesquisadora. Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Agradecemos a sua participação.

Mestranda Cristiane Laurentino Silva

Orientador Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Eu, _____, CPF nº _____ declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Assinatura _____ Data: ____/____/____