

GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA: DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO

Geraldo Eustáquio MOREIRA¹

Rita Luciene da Silva MILANEZ²

RESUMO

O estudo investiga a implementação da gestão por competências a partir da visão dos servidores do Instituto Federal de Brasília, relacionando as concepções do modelo com a prática desses. Inicialmente, apresentam-se aspectos gerais voltados à Gestão Pública, Gestão por Competências e o que está em curso no setor público. A seguir, são esclarecidos os desafios à implantação dessa abordagem de gestão diante dos ordenamentos jurídicos no Brasil. A pesquisa é de essência qualitativa, usa entrevista semiestruturada e análise de conteúdo, combinando informações empíricas e referências sobre o tema. São analisados aspectos como a sensibilização dos servidores, a necessária desvinculação da gestão por competências da avaliação por competências, o próprio modelo burocrático e suas disfunções. Os resultados revelam que tão importante quanto o desenvolvimento do modelo de gestão por competências está o posicionamento estratégico das organizações, assim como a aprendizagem organizacional; que é um equívoco acreditar que apenas programas de formação e treinamento levam ao desenvolvimento de competências; que a gestão por competências exige uma organização transformada, com identidade corporativa e que enfrenta os novos desafios externos e internos. O caminho que deve ser adotado pelo IFB para implantar Gestão por Competências, a partir da pesquisa, é seguir modelos adotados por instituições que apresentaram resultados satisfatórios, além de estudar e respeitar o ambiente organizacional do IFB

PALAVRAS-CHAVE: Administração pública; Competências; Gestão por competências; Mapeamento de competências.

MANAGEMENT FOR COMPETENCE IN THE FIELD OF THE FEDERAL INSTITUTE OF BRASÍLIA: CHALLENGES IN IMPLEMENTATION

ABSTRACT

The study investigates the implementation of competency management from the viewpoint of the Federal Institute of Brasília's servers, relating the conceptions of the model with the practice of these. Initially, there are general aspects related to Public Management, Management by Competencies and what is happening in the public sector. Next, the challenges to the implementation of this management approach in legal systems in Brazil are clarified. The research is of qualitative essence, uses semi-structured interview and content analysis, combining empirical information and references on the subject. It

¹ Doutor em Educação Matemática pela PUC/SP (2012). Professor Adjunto da Universidade de Brasília – UnB, atuando na Faculdade de Educação, no Departamento de Métodos e Técnicas, vinculado aos Cursos de Educação (Licenciatura). É Professor/Pesquisador da Pós-Graduação, níveis Mestrado e Doutorado, do Programa de Educação (PPGE), onde desenvolve pesquisas assentadas na Linha Educação em Ciências e Matemática, relacionadas à Educação Matemática, à Matemática e à Educação. É líder do Grupo de Pesquisa *Dzeta* Investigações Matemáticas – DIEM. E-mail: geust2007@gmail.com

² Mestre em Gestão Pública pela UnB. Graduada em Estudos Sociais pela UPIS/DF. Atua como Assistente na Universidade de Brasília – UnB. E-mail: rita.milanez@gmail.com

analyzes aspects such as the awareness of the servers, the necessary untying of the management by competences of the evaluation by competences, the bureaucratic model itself and its dysfunctions. The results show that as important as the development of the competency management model is the strategic positioning of organizations, as well as organizational learning; That it is a misconception to believe that only training and training programs lead to the development of skills; That management by competencies requires a transformed organization with a corporate identity that faces the new external and internal challenges. The path that IFB should adopt to implement Competency Management, based on the research, is to follow models adopted by institutions that have presented satisfactory results, in addition to studying and respecting the organizational environment of the IFB.

KEYWORDS: *Public Administration; Skills; Management by competences, Mapping of competencies.*

GESTIÓN POR COMPETENCIA EN EL ÁMBITO DEL INSTITUTO FEDERAL DE BRASILIA: DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN

RESUMEN

El estudio investiga la implementación de la gestión por competencias a partir de la visión de los servidores del Instituto Federal de Brasilia, relacionando las concepciones del modelo con la práctica de esos. Inicialmente, se presentan aspectos generales orientados a la Gestión Pública, Gestión por Competencias y lo que está en curso en el sector público. A continuación, se aclaran los desafíos a la implantación de ese enfoque de gestión ante los ordenamientos jurídicos en Brasil. La investigación es de esencia cualitativa, utiliza entrevista semiestructurada y análisis de contenido, combinando informaciones empíricas y referencias sobre el tema. Se analizan aspectos como la sensibilización de los servidores, la necesaria desvinculación de la gestión por competencias de la evaluación por competencias, el propio modelo burocrático y sus disfunciones. Los resultados revelan que tan importante como el desarrollo del modelo de gestión por competencias es el posicionamiento estratégico de las organizaciones, así como el aprendizaje organizacional; que es un equívoco creer que sólo programas de formación y entrenamiento conducen al desarrollo de competencias; que la gestión por competencias exige una organización transformada, con identidad corporativa y que enfrenta los nuevos desafíos externos e internos. El camino que debe ser adoptado por el IFB para implantar Gestión por Competencias, a partir de la investigación, es seguir modelos adoptados por instituciones que presentaron resultados satisfactorios, además de estudiar y respetar el ambiente organizacional del IFB.

PALABRAS CLAVE: *Administración pública; Habilidades; Gestión de competencias; Mapeo de competencias.*

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a transparência, no que tange ao atendimento do cidadão e a participação social estão levando a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos. A administração pública tem acompanhado esse período de valorização do servidor público,

buscando a qualificação, a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. E é nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional onde os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros e onde os cidadãos-clientes estão, a cada dia, mais exigentes em suas demandas. Isso faz com que um novo modelo de Gestão Pública seja adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando as particularidades de cada esfera. Os efeitos da globalização, das atividades econômicas e financeiras cada vez menos relacionadas aos territórios nacionais, assim como o avanço tecnológico em especial na área de comunicação e informática, leva à crescente mobilidade do capital, e isso pressiona o setor público.

A Nova Administração Pública ou Novo Modelo Gerencial, denominada de *New Public Management*, vem ocupando o lugar da estrutura burocrática na antiga administração pública. E as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Gestão por Competências são inspiradas nesta percepção e no reconhecimento da capacidade humana, vista como fator impulsionador do sucesso da organização. É o reconhecimento do talento humano como o maior valor da instituição.

Nesse contexto, a gestão por competências tem importante destaque da Administração Pública, principalmente a partir do advento do Decreto nº 5.707/2006. A Gestão por Competências é percebida como uma política importante de gestão, sendo integrada à administração moderna para a gestão de pessoas. Compreender a implantação do modelo partindo da percepção dos seus atores, tanto servidores como gestores, é fundamental para o aprimoramento e avaliação da política na administração pública e para a melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

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

Embora se encontre amplamente difundida no setor privado, sua implantação nos órgãos públicos ainda se constitui como desafio, sendo um dos entraves relacionado a legislação vigente, que não atrela a Gestão por Competências a instrumentos de avaliação de desempenho, sendo assim um dispositivo basicamente atrelado a processos de capacitação (Decreto Federal nº 5.707/2006). Mas não podem ser confundidos, pois não são sinônimos.

Os estudos no campo das competências e a análise da legislação vigente contribuem para ter-se claro que os desafios na implementação do modelo de gestão por competências passam por uma condição que precede a implantação do modelo, que é a estratégia organizacional enquanto um posicionamento racional e consciente da organização em dado contexto, neste caso o setor público. Logo, a variante do setor público, com estruturas organizacionais díspares nesse segmento, configuradas por uma série de produtos e serviços ao cliente cidadão, leva à condição para o desenvolvimento da gestão por competências, que é ter um rumo, para que as essas mantenham a rota em seus ambientes.

Tão importante quanto o desenvolvimento do modelo de gestão por competências está o posicionamento estratégico, onde as instituições se organizam alinhadas a uma estratégia, as diferenciando das demais, contribuindo para compreender motivos de determinadas ações. Isso, em parte, reflete um avanço na administração pública, migrando da padronização para a autonomia na forma de gerenciar as instituições.

No setor público, a estratégia pode se tornar uma aliada na organização da missão, visão da organização, na medida em que por conceito a estratégia é fonte de coerência interna. Ela procura a ordem e não a ambiguidade. Isso também revela outro desafio, que é de as instituições públicas olharem para fora, para as demandas sociais muito além de sua visão tradicional de olhar para dentro. Sendo assim, um dos desafios da implantação e do sucesso da gestão por competências está em tratar de forma preliminar nas organizações as quatro funções-chaves da estratégia, que são: dar o rumo; concentrar esforços; definir a organização; e ser uma fonte de coerência interna.

Destaca-se, que é um equívoco acreditar que os programas de formação e treinamento levem ao desenvolvimento de competências. Esse é importante caminho, mas não assegura a implantação desse modelo de gestão. Como enfatizam Fleury e Oliveira Jr. (2008), na prática, grande parte dos programas de desenvolvimento gerencial continua sendo concebida com base em recursos de competências, e não na competência propriamente dita. Tais programas tratam de conhecimentos, capacidades e outros recursos desenvolvidos em treinamento, mas pouco tratam da capacidade de mobilizar saberes em situação específica de trabalho.

Sendo assim, a abordagem da gestão por competências infere pensar numa organização transformada, com identidade corporativa, de modo a encarar os novos desafios externos e internos. Não basta simplesmente introduzir uma nova ferramenta de gestão, sem transformar

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

Neste sentido, o objetivo deste artigo é analisar os desafios da implantação da Gestão por Competência em uma instituição pública federal a partir da percepção dos servidores e gestores, realizada no âmbito do Instituto Federal de Brasília (IFB), que é uma autarquia federal, vinculada ao MEC, com sede no Distrito Federal.

De forma mais específica, neste artigo são apresentadas algumas dificuldades e desafios enfrentados para a implantação da Gestão por Competência no âmbito do IFB, comparando com outros órgãos e, ainda, à luz da implantação da Gestão por Competência na Administração Pública Federal a partir do Decreto nº 5.707/2006.

2 REFLEXÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em um mundo cada vez mais globalizado, no qual as informações se constroem e dissipam-se quase que em tempo real, é cada vez mais clara a necessidade de pessoas dinâmicas e propensas ao rápido aprendizado. Embora os sistemas de informações estejam ganhando importância, são, essencialmente, as pessoas que aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento. Nesse contexto, o requisito fundamental para o bom desempenho das pessoas e das organizações é ter, e também, mostrar competências (RESENDE, 2002; PANTOJA, 2013).

Há evidências que dentro da administração pública existem pessoas que têm uma forte orientação para resultados. Boa parte da administração pública tem o que é absolutamente fundamental para o exercício da função pública: a *vocação*, o interesse público. No entanto, a cultura dominante ainda é a cultura burocrática e eles precisam ser preparados. Essa é a razão pela qual cada vez mais órgãos da administração pública têm realizado programas de treinamento gerencial, programas para disseminar novos conceitos, novos instrumentos de gestão.

Apesar de toda uma geração de *New Public Management* (NPM), o ideal continua, de certa forma, distante. As tentativas políticas de uma renovação mais fundamental do Estado e da administração não obtiveram tanto êxito quanto o esperado, pois se buscou adotar valores e

ideias do setor privado, de forma imatura, sem considerar que na Administração Pública existem as amarras da legislação que limitam as ações e responsabiliza os gestores em casos de não respeito ao burocrático modelo instalado. Há uma eterna busca de compromisso e consenso.

De maneira geral, quando se fala do uso da abordagem de competências aplicada aos processos de gestão de recursos humanos – gestão por competências – vive-se uma fase muito preliminar do modelo caracterizado, principalmente, pelo uso da abordagem em processos de seleção e desenvolvimento (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003).

As mudanças nas organizações passam a ser extremamente necessárias e por esta razão muitas adotaram o modelo de gestão por competências, que têm utilizado a expressão “trilhas de aprendizagem”, definida como caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, para fazer referência a uma estratégia, com vistas ao desenvolvimento de competências direcionadas ao aprimoramento do desempenho atual e futuro. O ponto central dessa perspectiva é que o indivíduo está inserido em um contexto social e organizacional mais amplo, e que sua formação não está restrita às necessidades específicas do cargo ou função que ocupa. Pelo contrário, conforme salientam Freitas e Brandão (2006), as trilhas estão articuladas à aquisição e desenvolvimento de competências que extrapolam as especificidades do cargo, e podem gerar valiosos subsídios ao desenvolvimento continuado do indivíduo e ao desempenho de funções e papéis mais abrangentes dentro da organização.

As maiores referências sobre o tema gestão por competências são americanas e europeias. A maioria dos estudiosos americanos vincula a importância de se alinharem as competências às particularidades dos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Na Europa, principalmente na França, os estudiosos relacionados à competência, não estavam satisfeitos com o viés técnico que era vinculado às necessidades de qualificação da mão-de-obra. Eles buscavam além do conhecimento e da habilidade, o desenvolvimento de outra dimensão ao ser, a atitude, o “saber agir”. Para Dutra (2004), os autores franceses não concebiam a competência como um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinados contextos, ou seja, o que ele é capaz de produzir no trabalho.

As organizações, incluindo as brasileiras, que adotaram o modelo de gestão por competências têm utilizado a expressão “trilhas de aprendizagem”, definida como caminhos

alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, para fazer referência a uma estratégia, com vistas ao desenvolvimento de competências direcionadas ao aprimoramento do desempenho atual e futuro (FREITAS, 2002).

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

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

A Administração pode assumir duas vertentes: a primeira é a ideia de servir e executar; a segunda envolve a ideia de direção ou gestão. Administrar para muitos significa não só prestar serviços e executá-los, como também governar e exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil a coletividade.

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

3 A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma das questões fundamentais em toda análise institucional é como construir a relação entre instituições e comportamento dos indivíduos. Segundo Hall e Taylor (2003), numerosos institucionalistas enfatizam a natureza altamente interativa dessas relações, na qual cada polo constitui o outro. Se por um lado as instituições são um reflexo dos indivíduos e grupos que as compõem, por outro, quando agem conforme uma convenção social, os indivíduos se constituem simultaneamente como atores sociais e empreendem ações dotadas de significado social, reforçando a convenção a que obedecem. Criam contextos organizacionais ao mesmo tempo em que os papéis, projetos pessoais, necessidades, valores, e entendimentos de cada um, do grupo e da própria organização são limitados e reformulados nesses mesmos contextos de interação coletiva (HALL; TAYLOR, 2003; VALA et al., 1995; MATURANA, 1998).

Nesse cenário, a abordagem da competência tem sido sugerida como alternativa de direcionamento dos programas de educação e de gestão das relações de trabalho. A aplicação do conceito de competência na educação e no trabalho justifica-se, pela necessidade de se buscarem novas fórmulas que permitam estimular as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem, adequadas aos requisitos do desenvolvimento econômico contemporâneo, caracterizado pelo rápido avanço tecnológico e a constante exigência de incrementar a produtividade (ARGUELLES, 1999).

Conforme Brandão e Guimarães (1999), conhecimentos, habilidades e atitudes, como dimensões da competência, são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de um comportamento específico exige do indivíduo conhecimentos e técnicas apropriados. Da mesma forma, para demonstrar uma habilidade presume-se que o indivíduo tenha conhecimento a respeito do processo que ela envolve. O desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo, simultaneamente, as três dimensões, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001).

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

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

O setor público tem procurado acompanhar o movimento de mudança para uma nova gestão pública, e tem buscado adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (GUIMARÃES, 2000).

A gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Ressalta-se que, diferente do setor privado, na administração pública existe muitos desafios na implantação do modelo, muito pelas amarras legais e estruturais de cada órgão.

Para Brandão e Guimarães (1999), a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos baseado nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais. A estratégia consiste em identificar as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, posteriormente, por meio de processos adequados de pesquisa, realizar um inventário das competências internas. Essa visão apresenta o estado futuro desejado e a intenção estratégica da empresa e orienta políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências internas (atuais) e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

O uso da abordagem da competência no setor público implica um processo de transformação das organizações que compõem esse setor. Transformar subsistemas organizacionais técnicos requer fundamentalmente um planejamento adequado de modernização tecnológica e disponibilidade financeira. No entanto, a transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico.

Logo, embora haja um gap na legislação brasileira que trata da gestão por competências em se tratando de implementação da gestão por competências, tal descontinuidade leva as organizações a refletirem sobre seus modelos organizacionais numa concepção contemporânea de descentralização dos serviços, resultados, controle e eficiência, refletindo um mix de gerencialismo e governança pública.

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

4 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que foi realizada por método qualitativo. Para realização da pesquisa, além da busca documental, foram realizadas entrevistas individuais com questões semiestruturadas com participantes voluntários convidados dentre servidores do IFB. A entrevista foi distinta em dois blocos: o dos servidores e o dos gestores, a fim de identificar, separadamente, a percepção destes atores no processo de implementação da gestão por competência.

Para levantar o histórico da Gestão por Competência na Administração Pública foi realizada uma pesquisa documental, a partir da análise de documentos em periódicos das áreas de Administração e Psicologia, e legislações sobre o tema, com destaque o Decreto nº 5.707/2006.

Para a revisão do construto competências em publicações, cujo foco é o setor público, foram analisados ensaios teóricos e relatos de pesquisa publicados entre 2007 a 2017.

A pesquisa foi realizada no âmbito do Instituto Federal de Brasília (IFB), que é uma autarquia federal, vinculada ao MEC, que tem sede no Distrito Federal. Atualmente possui uma estrutura *multicampi*, sendo estes Brasília, Estrutural, Taguatinga, Taguatinga Centro, Planaltina, Gama, Ceilândia, Riacho Fundo, São Sebastião e Samambaia.

A entrevista foi aplicada à equipe do IFB, em especial aos gestores dentre Diretores de campus e Pró-Reitores, além da equipe da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com autorização do órgão. Os participantes da pesquisa foram convidados por e-mail e a entrevista foi disponibilizada na versão *online*, pelo *Google drive*.

Trata-se de um estudo qualitativo (MARTINS; TEÓPHILO, 2009), já que a pretensão está relacionada à interpretação das oportunidades e ameaças encontradas na implantação da Gestão por Competências em uma instituição pública específica.

Quanto aos meios e fins, apoiou-se em pesquisa de campo com caráter descritivo (VERGARA, 2009), expondo de tal forma características peculiares da instituição pesquisada que ajudam a compreender o fenômeno em pauta.

A análise documental (incluindo pesquisa tematizada), bem como entrevista semiestruturada, direcionadas respectivamente aos gestores e servidores convidados, complementaram a estratégia de coleta de evidências (MARTINS; TEÓPHILO, 2009).

A entrevista semiestruturada foi dividida em duas partes, sendo a primeira referente à identificação do perfil do respondente (idade, gênero, tempo de serviço, informação se ocupa função gerencial ou não, unidade dirigente a qual se vincula) e a segunda parte composta por questões sobre a percepção da importância da implementação da gestão de competências no IFB, sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFB, sua missão, visão e valores. Além disso, os depoentes foram questionados sobre os desafios a serem encarados, além de escolhas de caminhos possíveis sugeridos.

5 OS DADOS E AS ANÁLISES

Foi enviado por e-mail um roteiro de entrevista semiestruturada a ser respondida no próprio local de trabalho, disponibilizada na versão *online*, pelo *Google drive*.

Como resultado da entrevista semiestruturada aplicada, percebeu-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino (52,9%), com idade entre 31 e 40 anos (52,9%) e com mais de quatro anos no IFB (64,7%). A maioria é ocupante de função (58,8%) e com lotação na reitoria (52,9%) do Instituto.

Com relação aos valores do IFB, descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional, a maioria respondeu que o mais presente no dia a dia do IFB é a educação como bem público gratuito e de qualidade. Também foi considerado como muito relevante a promoção da inclusão e o respeito à diversidade e à dignidade humana.

Considerando que competência “é tomar iniciativa e assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68), em relação à missão e visão do IFB, as competências institucionais mais relevantes foram

às aquelas relacionadas à educação profissional e tecnológica de qualidade, além das atividades de pesquisa e extensão para a promoção e difusão do conhecimento.

Quanto aos objetivos institucionais do IFB, para os respondentes da pesquisa, o de maior êxito foi o de ministrar educação profissional técnica de nível médio, seguido do superior. Com relação ao conceito de Gestão por Competência, o que foi entendido pela maioria (47,1%) é o de que a competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa competente quando entrega e agrega valor ao negócio ou à empresa que atua. Competência é a capacidade de um a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais (DUTRA, 2004).

A maioria dos respondentes opinou quanto aos desdobramentos da implantação da Gestão por Competências afirmando que um dos principais resultados seria o de dar subsídio para ocupação de cargos de chefia e/ou direção, além de dar subsídio para programas de treinamento e significativa melhoria na percepção do servidor sobre o clima organizacional, que vem sofrendo constantes transformações e, conseqüentemente, se torna cada vez mais comuns a busca de modelos de gestão mais eficazes, que promovam maiores e mais significativas vantagens competitivas, bem como a busca de mecanismos que promovam, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional (CARBONE et al., 2005).

Quanto à percepção sobre a importância da implantação da Gestão por Competências no âmbito do IFB, a maioria dos respondentes entende como muito importante. Com relação ao maior desafio que o IFB enfrentará, na opinião dos respondentes, para a implantação da Gestão por Competências, foram consideradas a cultura organizacional e a resistência do servidor, que poderão ser os maiores desafios (mais de 70% dos respondentes). Neste sentido, apontamos o mapeamento de competências como fundamental. Para Brandão (2009) a identificação das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais é muito importante, uma vez que não é recomendável recorrer a listagens de competências padronizadas em manuais por serem, de certa forma, genéricas e não representarem a dinamicidade da cultura própria de cada organização.

Ao serem questionados sobre as atribuições de cada cargo, estabelecidas em Lei ou Edital, considerando que podem ser limitadores da implantação da Gestão por Competências no âmbito do IFB, a maioria (75,5%) entende que sim. Na visão dos respondentes, o caminho que deve ser adotado pelo IFB para implantar a Gestão por Competências é seguir modelos

adotados por instituições que apresentaram resultados satisfatórios, além de estudar e respeitar o ambiente organizacional do IFB, e ainda contratar uma empresa de consultoria para a implantação, o que não nos parece muito apropriado, haja vista a quantidade de publicações acerca da temática.

Quanto ao impacto da implantação da Gestão por Competências na eficiência e satisfação dos servidores, as respostas levaram à conclusão de que a maioria concorda com o aumento da eficiência e satisfação dos servidores, pois, a partir daí, a gestão por competências pode possibilitar a transformação da gestão de pessoas e a relação com suas tecnologias trazendo uma perspectiva de maior efetividade na adequação entre as organizações e suas necessidades de resultados e as pessoas aos colaboradores.

Os desafios da implantação da gestão por competências no setor público também passam por compreender que é um processo evolucionário, onde o sucesso depende de eventos planejados e espontâneos que objetivam transformar comportamentos em atitudes, o que leva tempo e exige perseverança nas ações organizacionais do dia a dia (MELLO et al., 2012).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando nossos objetivos, que foram analisar os desafios da implantação da Gestão por Competência no IFB a partir da percepção dos servidores e gestores; identificar as dificuldades enfrentadas para a implantação da Gestão por Competência no referido Instituto, e, ainda, à luz da implantação da Gestão por Competência na Administração Pública Federal a partir do Decreto nº 5.707/2006, caracterizar os desafios postos, podemos dizer que a investigação trouxe significativos resultados, que nos permitiram fazer algumas considerações sobre o que se propôs.

Considerando a pesquisa aplicada entre os servidores do IFB, quanto à implantação da Gestão por Competências, no âmbito do Instituto, a maioria dos respondentes entendeu como muito importante, uma vez que a gestão por competências nos faz refletir sobre a gestão de desempenho, sendo instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, podendo oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações, como IFB (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Registrou-se que a maioria acredita que um dos principais resultados da implantação da gestão por competências seria o subsídio para ocupação de cargos de chefia e/ou direção, maior

eficiência administrativa, além de permitir melhor direcionar os programas de treinamento, e proporcionaria significativa melhoria na percepção do servidor sobre o clima organizacional. Para Brandão (2009) justifica e apoia a importância da gestão por competências no contexto prático da gestão de pessoas, porque, ao identificar as relações entre as ações de aprendizagem, as competências desenvolvidas e o desempenho, os servidores podem estar mais propensos a darem melhores resultados, uma vez que as características individuais dos servidores aparecerão.

Fica claro que os desafios deverão ser enfrentados pelo IFB por conta da cultura organizacional e por resistência dos servidores, principalmente porque, segundo Ruas (2001, 2005), é justamente a noção de competência que possibilita rever as interações entre as pessoas e as organizações, o que pode promover o alinhamento entre as capacidades e saberes das pessoas com as necessidades das organizações em termos de resultados, o que pode provocar certos medos e receios, numa primeira leitura, algo compreensível e natural diante do novo.

Enfim, entendemos que as competências necessárias a cada um para que todos colaborem com a gestão por competências e, por consequência a implantem, implicam “mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188), quando todos, organização e pessoas, ganham nesse processo.

REFERÊNCIAS

ARGÜELLES, Antônio (Org.). **Competencia laboral y educación basada en normas de competencia**. Ciudad de México, Limusa, Noriega, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. 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. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho**: um estudo multinível. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Constituição de 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 2015, Art. 37.

_____. **Decreto Federal nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima.; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003, p. 35-56.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Ano 50, Número 4, Out-Dez 1999, p. 5-29, 2000.

CAPANO, Geraldo; STEFFEN, Ivo. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. In: **Boletim Técnico do Senac**: a revista da educação profissional. Vol. 38, nº2, maio/agosto 2012. p. 41-54.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; Leite, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

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

FISCHER, Andre Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Afonso Carlos Correia; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREURY, Maria Tereza Leme; FREURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, Curitiba, p. 183-196, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional**: da teoria à prática. In: Anais 6. ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. **Anais...** 29º ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, vol. 34, nº 3, 2000.

HALL, Peter Andrew; TAYLOR, Rosemary C. The three version sof neo-institutionalism. **Lua Nova**: Revista de Cultura e Política, n. 58, p. 193-223, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Pearson, 2009.

MELLO, Simone Portela Teixeira et al. A realidade sobre a gestão por competências no setor público federal: o que expressam os gestores. In: MELLO, Simone Portela Teixeira de (Org.). **Administração pública contemporânea**: temas para o debate. Pelotas: Editora UFPel, 2012, p. 123-153.

PANTOJA, Maria Júlia. Palestra: **Gestão por Competências na Esfera Pública**. Sétimo Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte. Natal, RN, 2013.

RESENDE, Denis Alcides. Alinhamento da tecnologia da informação ao negócio empresarial: as competências e os valores das pessoas é que fazem acontecer. **FAE Business**, nº 3, set. 2002.

RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 243-269.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: _____; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Organizadores). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 34-35.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão 3023**. Brasília: Tribunal de Contas da União – TCU, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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