



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

SANDRA MARIA VALDIVINO PERAZZO

**GESTÃO DE COMPETÊNCIA VERSUS GESTÃO POR COMPETÊNCIA.
UFPE: *CAMPUS* RECIFE / REITORIA (2008-2012)**

RECIFE, 2013

SANDRA MARIA VALDIVINO PERAZZO

**GESTÃO DE COMPETÊNCIA VERSUS GESTÃO POR COMPETÊNCIA.
IFPE: *CAMPUS RECIFE / REITORIA (2008-2012)***

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientadora: Prof^ª. Doutora Emanuela Souza Ribeiro.

Co-orientadora: Prof^ª. Doutora Sylvana Maria Brandão Aguiar de Moraes.

RECIFE, 2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

P427g

Perazzo, Sandra Maria Valdivino

Gestão de competência versus gestão por competência, IFPE: Campus Recife/Reitoria (2008-2012) / Sandra Maria Valdivino Perazzo. - Recife : O Autor, 2013.

177 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Profa. Dra. Emanuela Souza Ribeiro e Co-orientador Profa. Dra. Sylvana Maria Brandão Aguiar de Moraes.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Gestão Pública, 2013.

Inclui bibliografia, apêndices e anexos.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Administração pública. I. Ribeiro, Emanuela Souza Ribeiro (Orientador). II. Moraes, Sylvana Maria Brandão Aguiar de (Co-orientador). Título.

351 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2013 – 049)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Sandra Maria Valdivino Perazzo** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: “**Gestão de Competência versus Gestão por Competência. IFPE: Campus Recife/Reitoria (2008-2012)**”, orientada pela Professora **Emanuela Sousa Ribeiro** e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Prof^a. Dr^a. Emanuela Sousa Ribeiro
Presidente

Prof^a. Dr^a. Sylvana Maria Brandão de Aguiar
Examinadora Interna

Prof. Dr. Luiz Carlos Luz Marques
Examinador Externo

Recife, 25 de fevereiro de 2013.

Prof^a. Dr^a. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora Acadêmica

Dedico este trabalho a meu esposo, Anselmo Melo, que soube compreender, com paciência, os momentos difíceis dessa minha jornada em busca de novos conhecimentos, estimulando-me a continuar nessa “garimpagem” no mundo do saber sistematizado, revigorando-me com seu amor, amizade e companheirismo. Sem essa sua cumplicidade, essa caminhada teria sido árdua.

A meus pais e as minhas irmãs, uma dedicação especial. Pelo amor e pelas orações, que são tão essenciais em minha existência. Vocês deram-me uma base sólida familiar, viga mestra fundamental para acreditar que tudo é possível, quando se têm propósitos bem definidos, sabendo-se aonde se quer chegar.

Dedico esta dissertação aos mestres amigos, aos familiares torcedores, à uma amiga especial, Ana M^a Ferraz, aos colegas mestrandos e, sobretudo, ao “Deus” pai celestial.

E de maneira muito especial, ao meu pai. Falecido, mas vivo dentro de mim.

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, em nome da Magnífica Reitora, Prof. Cláudia da Silva Santos, seu Diretor Geral, Prof. Valbérico Albuquerque Cardoso, pelo ensejo de realizar o Curso de Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, pela Universidade Federal de Pernambuco.

À Coordenação do Curso de Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, em nome dos Coordenadores Prof. Dr^a Sylvana Brandão e MSc. Rogério Assunção, pela oportunidade de aprimoramento profissional.

A minha orientadora, Prof. Dr^a Emanuela Ribeiro, pela oportunidade de trocas de experiências e conhecimentos, apoio e carinho.

À Deise Albuquerque, Michelle Siqueira, Edson Araújo e Dayane Silva pela colaboração, presteza e carinho durante o curso.

À Pedagoga e Prof. Dr^a Ana Maria Ferraz, pelo incentivo, carinho, orientação e espírito de solidariedade durante todo o processo de construção do trabalho e pesquisa, meus sinceros agradecimentos.

À MSc. Prof. Maria José Gonçalves de Melo, pela presteza em analisar este trabalho e pela ajuda e espírito de solidariedade, orientação, apoio, atenção e educação.

À professora Xênia Luna Alves de Souza pela valiosa contribuição e pela generosidade de ter feito a correção ortográfica e compartilhado um pouco do seu conhecimento comigo, como também pela presteza constantes em seu comportamento, como também pela compreensão e flexibilização dos horários, sempre que necessário.

A todos os meus colegas de trabalho que tiveram paciência em responder as perguntas nas entrevistas e fornecer todos os outros dados de que necessitei para esta pesquisa.

Finalmente, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

O Presente trabalho busca entender como vem se processando o aproveitamento dos potenciais humanos na Administração Pública Federal Direta, após a edição do Decreto nº 5.707/2006, que dispõe sobre a política de desenvolvimento de pessoal, com foco na Gestão por Competências, no intuito de contribuir para a reflexão e busca de soluções efetivas para essa problemática. Apresentam-se, neste contexto, os principais conceitos, princípios e práticas de Aprendizagem Organizacional como um meio de se tratar a questão da gestão de competências gerenciais a partir da especificidade de cada organização. Trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida no IFPE, *Campus* Recife e Reitoria. Os resultados destacam a importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada, no que se refere à gestão de competências gerenciais. As experiências significativas relatadas pelos gestores entrevistados focalizam-se em práticas organizacionais e destaca-se a importância da construção de uma consciência social. Para tanto, buscou-se na literatura especializada, o conceito de competência e a sua aplicabilidade na administração pública por meio de “Estudo exploratório e descritivo”. Os sujeitos da pesquisa realizada foram os Pró-Reitores e os dirigentes do *Campus* Recife, e os dados foram coletados, através de aplicação de questionário. A análise dos dados foi feita de forma qualitativa, traçando-se uma relação entre as percepções dos públicos pesquisados, com o referencial teórico e as opiniões dos entrevistados, no âmbito da instituição, ressaltando-se a importância de se observarem as formas de atuação da Administração Pública, quanto ao gerenciamento de pessoas, a importância de se ter na gestão pública um sistema que busque nas pessoas a competência, não apenas técnico-teórico, mas a capacidade delas gerarem resultados dentro dos objetivos organizacionais. Comparando-se as informações advindas das Pesquisas Bibliográficas, com a realidade apresentada nas respostas aos questionários aplicados, constatou-se que, realmente, a deficiência da não aplicabilidade de todos os princípios inerentes à gestão por competência, está na falta de estrutura da Administração Pública, quanto ao sistema de gerenciamento de pessoas, além de fortes barreiras que a própria legislação coloca, ao encarar a realidade do quadro de pessoal do sistema público. De maneira conclusiva, este trabalho permite observar que, diante das constatações expostas no último capítulo do estudo, justifica-se a realização da pesquisa e a inquietação da autora acerca da verificação do processo de aproveitamento do efetivo potencial humano qualificado na atual Administração Pública Federal Direta, especificamente na Reitoria e *Campus* Recife do IFPE, em face da Gestão por Competências.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por competências. Administração Pública.

ABSTRACT

The present study seeks to understand how comes if processing the use of human potential in Direct Federal Government, after the edition of the Decree No. 5.7072006, which rules on staff development policy, with a focus on management skills, in order to contribute to the reflection and search for effective solutions to this problem. We present, in this context, the main concepts, principles and practices of organizational learning as a means to address the issue of managerial competence management from the specificity of each organization. This is an exploratory research, developed at IFPE, the Dean and Campus. The results highlight the importance of informal practices and the need to establish a strategy articulated in relation to managerial skills management. The significant experiences reported by the managers interviewed focus on organizational practices and highlights the importance of building a social conscience. To this end, he has been trying in the specialized literature, the concept of competence and their applicability in public administration through "exploratory and descriptive Study". The subjects of the survey were the deans and the directors of the Campus, and the data were collected through questionnaires. Data analysis was done qualitatively, charting a relationship between public perceptions of respondents, with the theoretical and the opinions of the respondents within the institution, stressing the importance of observing the ways of operation of public administration, with regard to the management of people, the importance of having a system in public administration that seeks the people racing, not just theoretical, but the technical ability of them generate results within the organizational objectives. Comparing the information from Bibliographic searches, with the reality presented in the responses to the questionnaires, it was noted that, really, the deficiency of the inapplicability of the principles inherent in the management by competence, is the lack of structure of the public administration, as the system of managing people, in addition to strong barriers that the legislation puts it, to face reality of the establishment plan for the public system. Conclusively, this work allows to observe that, in view of the findings set out in the last chapter of the study, it is the realization of research and the author's concern about the verification of the effective utilization of qualified human potential in the current Federal Direct public administration, specifically in the Rectory and Campus IFPE Reef, in the face of management skills.

Keywords: Personnel Management. Management skills. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Campus</i>	22
Figura 2: Oportunidades e desafios	31
Figura 3: <i>Campus Recife</i>	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Professores Efetivos por Titulação <i>Campus Recife</i>	37
Tabela 02: Professores Efetivos por Regime de Trabalho <i>Campus Recife</i>	37
Tabela 03: Professores Substitutos por Regime de Trabalho <i>Campus Recife</i>	37
Tabela 4: Servidores Técnico-administrativos por Regime de Trabalho <i>Campus Recife</i>	37
Tabela 5: Servidores Técnico-administrativos por Nível de Classificação <i>Campus Recife</i>	38
Tabela 6: Servidores Técnico-administrativos por Titulação	39
Tabela 7: Servidores Técnico-administrativos por Regime de Trabalho	39
Tabela 8: Servidores Técnico-administrativos por Nível de Classificação	40
Tabela 9: Índice de titulação do corpo docente no IFPE nos anos de 2008 a 2011	41
Tabela 10: Titulação dos docentes do <i>Campus Recife</i> no ano de 2011	42
Tabela 11: número de técnicos administrativos de nível médio por formação acadêmica IFPE	42
Tabela 12: número de técnicos administrativos de nível superior por formação acadêmica IFPE	42
Tabela 13 : Modelo / Sistemas de Medição de Desempenho:	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Servidores Técnico-administrativos por Titulação	39
Gráfico 2: Servidores Técnico -Administrativos por Nível de Classificação	40
Gráfico 3: Evolução do índice de qualificação dos docentes	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADPFD	Administração Pública Federal Direta
AGP	Agente de Gestão de Pessoas
ARH	Administração de Recursos humanos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEFET-PE	Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
CF	Constituição Federal
CDQP	Coordenação de Desenvolvimento e Qualificação de Pessoas
COGRH	Coordenação de Recursos Humanos
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DINTER	Modalidade Doutorado
DGOS	Desenvolvimento de Gestores Operacionais e Supervisores
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DGPE	Diretoria de Gestão de Pessoas
ENANPAD	Encontros Nacionais da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EAFs	Escolas Agrotécnicas Federais
ENAPENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola Superior de Administração Fazendária
FACEPE	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Pernambuco
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
GRH	Gerência de Recursos Humanos
GQT	Gestão da Qualidade Total
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
IFPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa

NAPNE	Núcleos de Atendimentos às Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
MEC	Ministério da Educação
MINTER	Mestrado Institucional
PPA	Plano Plurianual
PAC	Plano Anual de Capacitação
PNAP	Programa Nacional de Formação em Administração Pública
PIC	Plano Institucional de Capacitação dos Servidores
PPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPP	Projeto Político Pedagógico
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PRONERA	Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PRODIN	Pró-Reitoria de Articulação e Desenvolvimento Institucional
PROEJA	Programa de Educação de Jovens e Adultos
PRODEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROIFPE	Programa de Acesso, Permanência e Sucesso
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão
RAUSP	Revista de administração da Universidade de São Paulo
ERA	Revista de Administração e Empresas
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RG	Relatório de Gestão
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SEED	Secretaria de Educação à Distância
SEGES	Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SIEP	Sistema de Informações da Educação Profissional
SPOA	Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração

SRH	Secretaria de Recursos Humanos
UNEDs	Unidades descentralizadas
UAB	Universidade Aberta do Brasil
E-TEC Brasil	Escola Técnica Aberta do Brasil
CIENTEC	Fundação de Ciência e Tecnologia
PARFOR	Programa Nacional de Formação de Professores para a Educação Básica
IN	Instrução Normativa
DN	Decisão Normativa
TCU	Tribunal de Contas da União
CGU	Controladoria Geral da União

SUMÁRIO

Introdução.....	15
1. Diagnóstico do IFPE.....	21
1.1. Natureza da instituição.....	21
1.2. Histórico.....	28
1.3. <i>Campus Recife</i>	35
2. Gestão pública e o desafio da gestão por competência.....	50
2.1. Gestão de competências x gestão por competências.....	54
2.2. Perspectivas da gestão pública.....	62
2.3. Habilidade e competência do administrador.....	70
3. Procedimentos metodológicos.....	84
4. O desafio da gestão por competências no IFPE.....	91
4.1. Cotejo da política nacional de desenvolvimento de pessoal.....	114
4.2. Identificação da noção de competência.....	119
4.3 Conclusões relativas à pesquisa de campo.....	133
4.3.1. As contribuições positivas.....	134
4.3.2. Os alertas e desafios.....	134
4.4. Propostas e sugestões.....	136
Considerações finais.....	137
Referências bibliográficas.....	143
Apêndice	
Anexo	

INTRODUÇÃO

Este trabalho busca entender como vem se processando o aproveitamento dos potenciais humanos na Administração Pública Federal, em especial no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE – *Campus* Recife e Reitoria, após a edição do Decreto nº 5.707/2006 de 26 de fevereiro de 2006, que dispõe sobre a política de desenvolvimento de pessoal com foco na Gestão por Competências, a qual se encontra em andamento na Administração Pública Federal, Autárquica e Fundacional.

A lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 transformou os antigos Centros Federais de Ensino Técnico – CEFET's em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IF's, estabelecendo diretrizes que se configuram em novos desafios para os gestores e servidores (docentes e administrativos) desses Institutos de Educação.

Vale salientar que esses Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia sucedem as antigas Escolas Técnicas Federais e Centros Federais e que, através do somatório de seus momentos históricos, possui atualmente tradição centenária, contribuindo, portanto, com a sociedade desde o início do século passado, fornecendo educação de qualidade na formação de nível técnico.

Diante da tradição na qualidade ofertada em termos de educação técnica, o desafio que se apresenta nesta nova concepção de educação federal, é o de manter e ampliar o nível de aceitação e aprovação da sociedade com a qualidade dos serviços prestados pelos Institutos Federais, para a ampliação do portfólio, através do oferecimento de graduações, especializações, mestrados e doutoramentos.

Essa Instituição centenária, após aprovação da lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, mudou de identidade e de diretrizes, passando a ser mais abrangente nos níveis dos cursos ofertados e, portanto, tornou-se urgente planejar-se para atender as novas demandas e manter-se reconhecida pela qualidade de ensino que oferece, o que se configura em novos desafios para os gestores e servidores (docentes e administrativos) desses Institutos de Educação.

E como manter e expandir o oferecimento de uma educação de qualidade aos educandos dos Institutos Federais recentemente criados, sem se preocupar com a capacitação constante dos servidores efetivos dessas instituições? Precisamos entender que, tal qual as empresas privadas, as instituições públicas têm enfrentado muitos desafios para acompanhar as demandas que o mundo globalizado exige e em especial para manter o clima organizacional em níveis que estimulem cada vez mais a produtividade do corpo funcional.

Para Chiavenato (2009, p.12) as organizações são “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Esta concepção é bastante adequada para as empresas privadas que admitem seus funcionários através de processos de seleção que vão desde análise de currículos até entrevistas com o objetivo de que o ingressante seja, entre os candidatos, o mais adequado ao perfil da vaga, sendo possível o planejamento efetivar-se desde a fase de contratação.

No serviço público, a logística ou dinâmica de contratação é um pouco diferente, pois para ser servidor público em caráter efetivo, há de ocorrer obediência à Constituição Federal Brasileira de 1988, que estabelece que os servidores só possam ser contratados em caráter efetivo, caso sejam submetidos a provas e/ou provas e títulos, de acordo com as exigências legais do cargo a que se candidatam.

Esta medida demonstra a intenção dos legisladores em encerrar as admissões por indicação, porém algumas vezes provoca distorções no perfil de formação para o cargo e, em decorrência disso, muita rotatividade, pois se tem observado uma elevação no nível acadêmico dos ingressantes, o que é muito positivo por um lado e negativo por outro.

É certo que os avanços tecnológicos e o ritmo das mudanças na sociedade atual incitam transformações sociais, econômicas e culturais, resultando em alterações no mundo do trabalho, e também nas organizações públicas. Nestas, o impacto dessas reestruturações pode ser visto nos processos de racionalização organizacional e técnica.

A intensa e crescente competição em âmbito planetário tem provocado o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias a modelos de gestão no setor produtivo, e vem se caracterizando como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um bom nível de competitividade.

Nesse cenário de transformações, as organizações, cientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus servidores/profissionais passaram a atribuir maior relevo à Gestão Estratégica de Pessoas, sobretudo no que concerne ao desenvolvimento de competências profissionais.

Remonta ao início do século passado a preocupação das organizações por indivíduos qualificados para a eficiência no desempenho de determinadas funções. Nessa época, as empresas, inspiradas nos ditames tayloristas, tratavam os processos de seleção e treinamento do trabalhador limitando-se apenas ao aperfeiçoamento de habilidades imprescindíveis ao exercício de atividades inerentes às especificações dos cargos. Mais tarde, com o surgimento das pressões sociais e a crescente complexidade das relações de trabalho, as

organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, as questões técnicas e os aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Essa questão remete à metacognição e a atitudes baseadas na premissa de que em ambiente dinâmico e competitivo não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Esta visão, segundo Zarifian (1996, p.95), permite ao profissional lidar com eventos inéditos surpreendentes e de natureza singular.

Ao tratar do mesmo tema, Sparrow e Bognamo (1994, p.3) lembram atitudes que possibilitam ao profissional adaptação rápida a um ambiente cada vez menos estável, e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanente. A definição de competência, por esses estudiosos, vai ao encontro desse pensamento, pois para eles, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de autodesempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Nessa mesma linha de pensamento, Dutra, Hipólito e Silva (1998, p.163) definem competência levando em conta, além das qualificações que o indivíduo detém, ser necessário ainda pôr em prática o que ele sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais conhecimentos em contexto específico.

Para esses teóricos, competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Um dos aspectos essenciais da competência é ela ser empreendida concomitantemente à ação. Durand (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.10), institui um conceito de aprendizagem inspirado no aprendizado individual, de Pestalozzi. Este conceito abrange três dimensões, a saber: conhecimentos, habilidades e atitudes. Estas dimensões são interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça determinados princípios e técnicas, além de conhecimentos, habilidades e atitudes que são exigidos do trabalhador de forma contínua na sua prática cotidiana. Esse tipo de abordagem tem sido aceito nos meios empresarial e acadêmico.

Essas discussões dão conta de que o conceito de competência vai além do nível individual; aplica-se também à equipe de trabalho e à organização como um todo.

Dada à relevância do tema, é vasta a produção científica sobre a temática no País, e diversas são as opções teóricas dos autores. Inúmeras organizações brasileiras têm adotado o modelo de gestão de pessoas baseado em competências, inclusive as organizações públicas.

Mesmo que sejam variadas as concepções teóricas, um elemento comum é encontrado: a vinculação das ações de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais.

Na prática organizacional, não existe um modelo único de Gestão de Pessoas por Competência, de modo que alguns autores orientam a implementação desse modelo nas organizações. É importante ressaltar que o modelo de Gestão de Pessoas por Competências abrange diferentes tipos de competências, e estas variam de acordo com as concepções teóricas. Algumas das denominações encontradas são: organizacionais, humanas, profissionais, técnicas, gerenciais, entre outras.

É nesta perspectiva de se discutir a Gestão por Competência na Instituição Pública, IFPE, que surgiu o problema: Os gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco estão atentando para as determinações do Decreto Lei 5.707/2006, no que tange a uma visão estratégica com base na promoção da Gestão por Competências como forma avançada e inovadora na Administração Pública certificadora de competências?

Para se alcançar a proposta deste estudo, o texto está estruturado/organizado apresentando e historiando o Instituto Federal de Pernambuco, visando contextualizar o *locus* da pesquisa. Em seguida, apresentam-se os referenciais teóricos do trabalho, configurados em função de sua amplitude, destacando o conceito de competência a partir de seu original latino, até a forma como este é apropriado pela Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal Direta; destacando a evolução histórica da abordagem das competências; a que diferencia Gestão de Competências de Gestão por Competências; e, por fim, o discorrer sobre os estudos e pesquisas desenvolvidos no Brasil.

No referencial teórico, discutem-se as “Perspectivas da Gestão Pública”, abordando a Governança Pública como suporte para o processo de modernização de um estado fomentador e provedor do bem-estar social e empreendedorismo e características de comportamento empreendedor.

Sequencia-se a pesquisa com os procedimentos metodológicos que justificam a metodologia adotada. Apresentam-se os resultados do trabalho e sua análise e, finalmente, nas Considerações Finais são apresentadas as conclusões e limitações do trabalho, além da recomendação para uma análise mais acurada dos problemas enfrentados para a implementação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal Direta, pois, assim, entende-se como uma das finalidades do trabalho acadêmico, a construção contínua do conhecimento e sua socialização.

Dessa forma, esta pesquisa objetiva apresentar uma contribuição da Gestão por Competência no desenvolvimento dos indivíduos e da organização, como importante vantagem competitiva, tomando como objeto deste trabalho no IFPE, o *Campus Recife/Reitoria*.

A fim de atingir esse objetivo, foram delimitados alguns pontos a serem analisados, visando embasar esta pesquisa, quais sejam: alguns conceitos do que seja Competência, como funciona um modelo de Gestão por Competência e quais os benefícios advindos desse tipo de Gestão, para as organizações e para as pessoas que dela fazem parte, tendo como recorte desse processo o já referenciado *Campus* do IFPE/Reitoria.

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências, afirma que cabe aos Institutos Federais exercer o *papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais* (BRASIL, 2008).

Frente a essa determinação legal, entende-se que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, bem como os demais Institutos, para atuarem de forma competitiva, deverão manter-se em constante capacitação e sob a égide de um modelo de gestão que lhes assegurem minimamente uma sobrevivência satisfatória - quiçá, de qualidade! - diante da grande disputa no mercado educacional/formador na região em que se encontra inserido.

Seguindo essa linha de pensamento, indago: Os gestores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco estão atentando para as determinações do Decreto Lei 5.707/2006, no que tange a uma visão estratégica com base na promoção da Gestão por Competências como forma avançada e inovadora na Administração Pública certificadora de competências?

Diante disso, esta pesquisa constitui um desafio a ser vencido, considerando que essa prática de gestão utilizada pelo IFPE, não condiz com a gestão que tem seu foco nas pessoas / empresas / Instituições. Com base nesse entendimento, é necessário investigar:

Como o IFPE incentiva e apoia seu corpo de servidores em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências Institucionais e individuais?

A Instituição de Ensino Público Federal - IFPE – *Campus Recife*, utiliza devidamente a Gestão por Competências?

De que forma o IFPE aproveita as aptidões e conhecimentos de seus servidores na promoção de capacitações propostas pela própria Instituição?

Quais os instrumentos utilizados pelo IFPE, para aferir os resultados das capacitações oferecidas ao seu corpo funcional?

Sendo assim, o principal objetivo será verificar os impactos advindos do aproveitamento dos potenciais humanos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE - *Campus* Recife/Reitoria, em face da Gestão por competências, conforme instituído pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no período de 2006 a 2011.

Tendo como finalidades específicas:

- Descrever os impactos da Gestão por Competência, como ferramenta importante no processo de mudança organizacional no âmbito da Administração Pública, fazendo um recorte dos marcos teóricos e as orientações técnicas dispostas pelo Decreto nº 5.707/2006, que dispõe sobre a nova política de desenvolvimento de pessoal com foco na Gestão por Competências e sua legislação complementar.
- Elencar os instrumentos de avaliação utilizados no IFPE, no período de 2008 a 2012, e seus resultados para o processo organizacional do *Campus* Recife e Reitoria.
- Quantificar o número de cursos de capacitação ofertados a servidores da Instituição, no período de 2008 a 2012, analisando os seus impactos no desenvolvimento organizacional do IFPE - *Campus* Recife e Reitoria.
- Proceder a uma análise do processo de Gestão por Competências e de sua concretude, a partir da sua prática no *Campus* Recife – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE e Reitoria, analisando os resultados do processo de mudanças organizacionais, como elemento de motivação para os demais servidores e/ou funcionários, à luz das ações propostas pelo Decreto nº 5.707/2006.
- Propor sugestões para uma melhor implementação das ações propostas pelo Decreto nº 5.707/2006 no *Campus* Recife do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco.

1. DIAGNÓSTICO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO - IFPE

1.1 NATUREZA DA INSTITUIÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco- IFPE- Instituição criada nos termos da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, vinculada ao Ministério da Educação, possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

Este Instituto é domiciliado na sede de sua Reitoria, situada na Avenida Professor Luiz Freire, 500, no bairro Cidade Universitária, município de Recife, CEP 50.740-540.

Possui, atualmente, uma área total de 3.120.000 m², dos quais 103.668,00 m² são de área construída, utilizada para o desenvolvimento de suas atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, desporto, lazer e cultura. (Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.20)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco é uma instituição de Educação Básica, Técnica e Tecnológica, Pluricurricular, Multicampi e Descentralizada, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica e tem como sedes, para os fins da legislação educacional, as seguintes unidades: *Campus Afogados da Ingazeira, Campus Barreiros, Campus Belo Jardim, Campus Caruaru, Campus Garanhuns, Campus Ipojuca, Campus Pesqueira, Campus Recife, Campus Vitória de Santo Antão.* (Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.20).

Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da instituição e dos cursos de educação superior, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco é equiparado às Universidades Federais.

Figura 1: *Campus*

Fonte: (PDI, 2009-2013, p. 21)

Possui limite de atuação territorial para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por ele oferecidos, circunscrito ao Estado de Pernambuco, aplicando-se, no caso da oferta de Ensino a Distância, legislação específica.

Em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores:

I. Compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática;

II. Verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;

III. Eficácia nas respostas de formação profissional, construção e difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais de forma sustentável;

IV. Inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas; e

V. Natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União. (PDI, 2009-2013).

O IFPE tem as seguintes finalidades e características:

I. Ofertar educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II. Desenvolver a educação profissional, científica e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas, científicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III. Promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV. Orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V. Constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI. Qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII. Desenvolver programas de extensão e de produção e divulgação científica e tecnológica;

VIII. Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico; e

IX. Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente no desenvolvimento de produção material da existência de forma sustentável. Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.20)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco tem os seguintes objetivos:

I. Ministrando educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II. Ministrando cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III. Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV. Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os

segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V. Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI. Ministrando em nível de educação superior:

a) Cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) Cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) Cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) Cursos de pós-graduação *Lato Sensu* de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;

e) Cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas ao processo de geração e inovação. (Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.38).

No desenvolvimento da sua ação acadêmica, esse Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para a educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados e o mínimo de 20% (vinte por cento) das vagas para cursos de licenciatura e/ou programas especiais de formação pedagógica, ressalvado o caso previsto no §2º do art. 8º da Lei nº. 11.892/2008.

A organização geral desse Instituto Federal compreende:

COLEGIADOS

- a) Conselho Superior;
- b) Colégio de Dirigentes;

REITORIA

- a) Gabinete;
- b) Pró-Reitorias;

Pró-Reitoria de Ensino;
Pró-Reitoria de Extensão;
Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação;
Pró-Reitoria de Administração;
Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional;

c) Diretorias Sistêmicas;

d) Auditoria Interna;

e) Procuradoria Federal;

III. *CAMPI*, que, para fins da legislação educacional, são considerados Sedes.

O detalhamento da estrutura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, as competências das unidades administrativas e as atribuições dos respectivos dirigentes estão estabelecidas no seu Regimento Geral. (Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.67).

A Reitoria é o órgão executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, cabendo-lhe a administração, a coordenação e a supervisão de todas as atividades da Autarquia.

Esse Instituto Federal é dirigido por uma Reitora, escolhida em processo eletivo pelos servidores do quadro ativo permanente (docentes e técnico-administrativos) e pelos estudantes regularmente matriculados, nomeada na forma da legislação vigente, para um mandato de 04 (quatro) anos, contados da data da posse, permitida uma recondução. (Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.68)

A(o) Reitor(a) compete representar o Instituto Federal, em juízo ou fora dele, bem como administrar, gerir, coordenar e superintender as atividades da Instituição.

O Instituto Federal tem administração de forma descentralizada, por meio de gestão delegada, em consonância com os termos do art. 9º da Lei nº. 11.892/2008.

Os Diretores-Gerais dos *Campi* respondem solidariamente com o(a) Reitor(a) por seus atos de gestão, no limite da delegação.

As Pró-Reitorias do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, dirigidas por Pró-Reitores nomeados pelo(a) Reitor(a), são órgãos executivos que planejam, superintendem, coordenam, articulam, fomentam e acompanham as atividades referentes às seguintes dimensões:

À Pró-Reitoria de Ensino compete fomentar políticas, planejar, coordenar e acompanhar o desenvolvimento de atividades do Ensino Profissional presencial e a distância,

nos níveis Técnico, de Graduação e de Pós-Graduação no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.

À Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação compete fomentar políticas, planejar, coordenar e supervisionar a execução de atividades do ensino de Pós-Graduação, da Pesquisa e da Inovação no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.

À Pró-Reitoria de Extensão compete fomentar políticas, planejar, coordenar e supervisionar a execução de atividades de extensão no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.

À Pró-Reitoria de Administração compete coordenar e executar, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, os processos de planejamento, orçamento, sistematização de informações, racionalização de custos e registro dos atos financeiros, contábeis e patrimoniais, promovendo seu desenvolvimento organizacional.

À Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional compete planejar, superintender, coordenar, fomentar e acompanhar as atividades e as políticas de desenvolvimento e a articulação entre as Pró-Reitorias e os *campi* com vistas a fortalecer a identidade institucional e contribuir para a descentralização, desenvolvimento e melhoria da gestão pedagógica e administrativa do IFPE.

As Diretorias Sistêmicas, dirigidas por Diretores nomeados pelo(a) Reitor(a), são órgãos responsáveis por planejar, coordenar, executar e avaliar os projetos e atividades operacionais e estratégicas na sua área de atuação, no âmbito de todo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.

A Procuradoria Federal é o órgão de Consultoria e Assessoramento jurídico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, com a finalidade de assistir à Reitoria no controle da legalidade dos atos da administração e subsidiar juridicamente os atos normativos da Instituição, bem como emitir parecer opinativo em processos administrativos, entre outros.

Os *Campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco são administrados por Diretores- Gerais e têm seu funcionamento estabelecido pelo Regimento Geral e pelo Regimento Interno de cada *Campus*. (Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.70)

Os Diretores- Gerais são escolhidos e nomeados de acordo com o que determina o art. 13 da Lei nº. 11.892/2008 e legislação complementar, para mandato de 04 (quatro) anos, contados da data da posse, permitida uma recondução.

O currículo nesse Instituto Federal está fundamentado em bases filosóficas, epistemológicas, metodológicas, socioculturais e legais, expressas no seu Projeto Político-Pedagógico, sendo norteado pelos princípios da estética, da sensibilidade, da política da igualdade, da ética, da identidade, da interdisciplinaridade, da contextualização, da flexibilidade e da educação como processo de formação na vida e para a vida, a partir de uma concepção de sociedade, trabalho, cultura, educação, tecnologia e ser humano. (Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.70)

No cenário de Pernambuco, o Instituto Federal surge com uma sólida experiência de ensino na formação profissional técnica e de nível superior, com um potencial bastante promissor no âmbito da pesquisa científica e aplicada, aliando-se a isso uma enorme capacidade de desenvolvimento de ações de extensão. Os Institutos Federais representam um dispositivo da sociedade cuja função é contribuir com o desenvolvimento educacional e socioeconômico do conjunto de regiões dispostas no território brasileiro, a partir do conhecimento de um público historicamente colocado à margem das políticas de formação para o trabalho, da pesquisa aplicada destinada à elevação do potencial das atividades produtivas locais e da democratização do conhecimento, considerando a comunidade em todas as suas representações. (Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.70)

Neste sentido, no conjunto das atribuições conferidas aos Institutos Federais, há que se preservar a indissociável relação entre Ensino, Pesquisa e Extensão.

Difundir conhecimento significa ofertá-lo à humanidade, formando e capacitando pessoas, considerando seu aporte de conhecimento e de cultura, tornando-as capazes de agir no tempo, no lugar e na hora que se fizer necessário. Isso se faz, em geral, com muita propriedade e dedicação, através da missão institucional do Ensino.

Dentre os instrumentos de gestão próprios para responder a esses desafios, destacam-se o Orçamento Público, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), amparados por uma legislação específica, princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas que podem ser aplicados a uma organização social que demanda um objetivo e persegue uma mudança situacional futura, e que permitem apoiar as decisões, assegurar a racionalidade administrativa e orientar as ações institucionais.

O planejamento não trata apenas das decisões sobre o futuro, mas também das implicações futuras de decisões presentes.

1.2 HISTÓRICO

Em 23 de setembro de 1909, através do Decreto Nº 7.566, o Presidente Nilo Peçanha criava em cada uma das capitais dos Estados do Brasil uma Escola de Aprendizes Artífices, destinadas a ministrar o ensino profissional primário e gratuito.

As escolas tinham o objetivo de formar operários e contramestres. O curso seria oferecido sob o regime de externato, funcionando das 10 às 16 horas. A Escola de Pernambuco iniciou suas atividades em 16 de fevereiro de 1910.

As Escolas de Aprendizes Artífices foram reformuladas posteriormente, em 1918 (Decreto Nº 13.064, de 12 de junho), conservando, contudo, o seu caráter de instituição destinada a meninos pobres e apresentando poucas modificações em relação ao projeto original. Em 1937, pela Lei Nº 378, de 13 de janeiro, essas escolas passaram a ser denominadas Liceus Industriais.

A Lei Orgânica do Ensino Industrial (Decreto-Lei Nº 4.073, de 30 de Janeiro de 1942) veio para modificar completamente as antigas Escolas de Aprendizes Artífices, que passaram a oferecer ensino médio e, aos poucos, foram se configurando como instituições abertas a todas as classes sociais. A partir de 1942, o ensino industrial, abrangendo dois ciclos, o básico e o técnico, foi ampliado, passando a ser reconhecido como uma necessidade imprescindível para o próprio desenvolvimento do país.

Mais adiante, em 1959, a Lei Nº 3.552 deu estruturas mais amplas ao ensino industrial. Posteriormente, as leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961) e de Expansão e Melhoria do Ensino (Lei Nº 5.692, de 11 de agosto de 1971) também reformularam o ensino industrial.

Durante esse longo período, a Escola de Ensino Industrial do Recife, com as denominações sucessivas de Escola de Aprendizes Artífices, Liceu Industrial de Pernambuco, Escola Técnica do Recife e Escola Técnica Federal de Pernambuco (ETFPE), serviu à região e ao país, procurando ampliar sua missão de centro de educação profissional. Até hoje, funcionou em três locais diversos: no período 1910/1923, teve como sede o antigo Mercado Delmiro Gouveia, onde funciona atualmente o Quartel da Polícia Militar de Pernambuco, no Derby; a segunda sede da escola localizou-se na parte posterior do antigo Ginásio Pernambucano, na Rua da Aurora; a partir do início do ano letivo de 1933, passou a funcionar

na Rua Henrique Dias, 609, mais uma vez no bairro do Derby, sendo a sede oficialmente inaugurada em 18 de maio de 1934.

Uma nova mudança de endereço aconteceu em 17 de janeiro de 1983, quando a ETFPE passou a funcionar na Avenida Professor Luís de Barros Freire, 500, no bairro do Curado, em instalações modernas, projetadas e construídas com o esforço conjunto de seus servidores e alunos. Nessa sede, hoje, funciona o Campus Recife do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.

Em 1999, através do Decreto de 18/01/1999, a ETFPE é transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco- CEFET-PE-, ampliando seu portfólio de cursos e passando também a atuar na Educação Superior com cursos de formação de tecnólogos. É nesse quadro contínuo de mudanças e transformações, fruto, portanto, de um processo histórico, que se encontra inserido o CEFET-PE, cujo futuro está à mercê dos desígnios dos sistemas político e produtivo do Brasil.

Em 2004, com a publicação do Decreto Nº 5.154, de 23 de julho de 2004, que regulamenta o § 2º do Artigo 36 e os Artigos 39 a 41 da Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, são criados os Cursos Técnicos na Modalidade Integrada. Já em 2005, o Decreto Nº 5.478, de 24 de junho de 2005, institui, no âmbito das Instituições Federais de Educação Tecnológica, o Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA).

Foi através do Decreto Nº 53.558, de 13 de fevereiro de 1964, que as atuais Escolas Agrotécnicas Federais receberam a denominação de Colégios Agrícolas e passaram a oferecer os Cursos Ginásial Agrícola e Técnico Agrícola. Em 04 de setembro de 1979, os Colégios Agrícolas passaram a denominar-se Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs). Em novembro de 1993, as EAFs foram transformadas em Autarquias Federais, assim instituídas pela Lei Nº 8.731, passando a ser dotadas de autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didática e disciplinar.

É importante, ainda, pontuar as principais mudanças ocorridas no âmbito de atuação dos CEFETs, nas últimas três décadas, com as leis Nº 5.692/71 (Educação Profissionalizante Compulsória); Nº 7.044/82 (Educação Profissionalizante Facultativa); e Nº 8.948/94 (Criação do Sistema Nacional de Educação Tecnológica).

Através dessas leis, o CEFET-PE expandiu seu raio de atuação com a implantação das Unidades de Ensino Descentralizadas – as UNED's. O Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina – CEFET Petrolina- foi criado a partir da Escola Agrotécnica Federal Dom Avelar Vilela – EAFDABV, pelo Decreto Presidencial (DOU nº. 227-A), de 26

de novembro de 1999. Esse Centro recebeu, por força do Decreto nº. 4.019, de 19 de novembro de 2001, a Unidade de Ensino Descentralizada de Petrolina, à época pertencente ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco; a Portaria Ministerial Nº 1.533/92, de 19/10/1992, criou a UNED Pesqueira, no Agreste Central, e a Portaria Ministerial Nº 851, de 03/09/2007, criou a UNED Ipojuca, na Região Metropolitana do Recife, fronteira com a região da Mata Sul do Estado.

Finalmente, com a publicação da Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foi instituída a Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A partir daí, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco passou a ser constituído por um total de nove *campi*, a saber: os *campi* de Belo Jardim, Barreiros e Vitória de Santo Antão (antigas EAFs); os *Campi* de Ipojuca e Pesqueira (antigas UNEDs do CEFET-PE); e o *Campus* Recife (antiga sede do CEFET-PE), todos já implantados, além de mais três *Campi* – Afogados da Ingazeira, Caruaru e Garanhuns – todos com sede própria.

A constituição dos diversos *Campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco foi realizada a partir da base territorial de atuação e caracterização das regiões de desenvolvimento onde os mesmos estão situados. Ao ser constituído o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, surge uma instituição de educação profissional e tecnológica com 900 professores, 769 servidores administrativos e 13.134 alunos, distribuídos em 09 unidades de ensino situadas em municípios distintos do Estado de Pernambuco e uma de Educação a Distância com 19 polos. Os referidos *Campi* estão localizados em cinco Regiões de Desenvolvimento do Estado, a saber: na Região Metropolitana do Recife (RMR), na Região da Mata Sul (RMS) e nas Regiões do Agreste Central (RAC), Agreste Meridional (RAM) e Sertão do Pajeú (RSP), como mostra a figura a seguir:

Figura 2: Oportunidades e desafios



Fonte : Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.21

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – *Campus Recife*;

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – *Campus Ipojuca*.

A Região Metropolitana do Recife é a principal região de desenvolvimento do Estado de Pernambuco e integra dezoito municípios, dentre os quais se destacam a capital, Recife, Jaboatão, Olinda, Paulista e Ipojuca, responsáveis por 76% da renda gerada no estado. Ocupando uma área de 2.766 km² (2,82% do território do Estado de Pernambuco) e situada na parte mais oriental do Nordeste brasileiro — localização privilegiada em relação aos mercados da União Europeia, da África e da Ásia —, a RMR é o ponto natural de escoamento da produção nordestina para o exterior. Para isso, contribui a sua infraestrutura logística, que conta com o Porto de SUAPE, o Aeroporto Internacional do Recife/Guararapes e as malhas rodoviária e ferroviária.

Sua economia diversificada apresenta cadeias produtivas consolidadas, destacando-se os setores de turismo, ensino superior e pesquisas, intermediação financeira e varejo moderno, além do polo médico (terceiro maior do País) e de tecnologia da informação (TI), segundo melhor do Brasil. Também fazem parte das cadeias produtivas os setores de alimentos e bebidas, produtos têxteis e vestuário.

Ipojuca está situada na Região Metropolitana de Recife, compreendendo o maior território dessa região (527,3 km²) e sua maior faixa litorânea, e uma população de 70.070 pessoas (dados do IBGE 2007), registrando crescimento elevado de 2,42% ao ano (2000-2007). O município possui uma dependência demográfica (população inativa/ativa) de 63,56% e uma população jovem de 34,7% da população total.

Apesar de todo esse potencial, a RMR apresenta graves problemas socioeconômicos, sendo o principal deles a distribuição de renda desigual. Cerca de 60% dos seus mais de três milhões de habitantes vivem na linha da pobreza, com renda mensal de até um salário mínimo, e mais da metade da população ocupada (acima de 15 anos de idade) trabalha no setor informal. São também pontos negativos o alto índice de violência, os serviços de saneamento inadequados e a saturação do espaço físico, ocasionando a ocupação desordenada em áreas consideradas de risco e insalubres, sujeitas a enchentes e deslizamentos, como morros, margens de canais, áreas alagadas etc., ocupação esta que altera o equilíbrio do ecossistema local e contribui para a degradação dos recursos naturais, da região. A perfuração descontrolada de poços, o lançamento de esgoto não tratado nos cursos d'água e de lixo na rede de drenagem são fatores determinantes nesse processo de degradação.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – *Campus Barreiros*;

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – *Campus Vitória de Santo Antão*.

A Mata Sul localiza-se na mesorregião da Mata Pernambucana e compreende uma área de 5.208,6 km² (5,26% do território estadual). Sua população, que era de 665.846 habitantes, em 2000 – a maioria urbana –, apresenta baixa taxa de crescimento, devido ao fluxo migratório em direção aos grandes centros urbanos, onde se acomodam na periferia em habitações precárias e na sua maioria subnormais.

Sua economia é predominantemente agrícola, tendo como base a produção de cana-de-açúcar e produtos derivados, como o açúcar, o álcool, o melaço e a aguardente. O bagaço da cana é fonte natural de energia, e seus resíduos, de fertilizante natural. A Mata Sul vem apresentando baixa produtividade em relação a outros polos produtores de açúcar e álcool do País, o que mostra o atraso do setor nesta região, ocasionado pela baixa transformação de sua base técnica.

Dentre os municípios da Mata Sul, destaca-se o de Vitória de Santo Antão, por ser o mais populoso e por apresentar, junto com Palmares e Barreiros, tendência à diversificação

de atividades econômicas, com destaque para a fruticultura, o plantio de seringueiras, a pecuária, a indústria de transformação, o comércio varejista e a prestação de serviços.

Já o município de Barreiros tem como economia básica o cultivo da cana-de-açúcar, além de outras culturas que são desenvolvidas na região, como hortaliças e coco. Duas usinas produtoras de açúcar e álcool também contribuem para o desenvolvimento da região. Barreiros é um polo comercial que atende, também, a municípios circunvizinhos, principalmente os do norte de Alagoas. Situado numa região próxima ao litoral, o município tem no turismo um elemento de solidificação de sua economia.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – *Campus* Belo Jardim;

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – *Campus* Pesqueira;

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – *Campus* Caruaru.

O Agreste Central é parte da mesorregião do Agreste Pernambucano. Sua população é de 881.422 habitantes (12% da população estadual), dos quais 596.744 residem na zona urbana. Caruaru é sua principal cidade, sendo também um centro de conexão, pois está localizada na interseção das rodovias BR 232 e BR 104, por onde circulam praticamente toda a produção e abastecimento da Região. Caruaru e Belo Jardim são os únicos municípios do Agreste Central a possuírem aeroporto. A cidade de Pesqueira está localizada na mesorregião do Agreste Setentrional de Pernambuco, a 214 km da capital Recife. Tem uma área de cerca de 1000 km² e população de aproximadamente 60.000 habitantes, PIB de R\$162.850.000, PIB per capita de R\$2.819,00 e IDH de 0,632 (PNUD/2000). Sua altitude é de 654m e a densidade demográfica de 60,5 habitantes por km² (dados do Censo 2004).

Como principais atividades econômicas do Agreste Central destacam-se o ramo de confecção (vestuário e têxteis), as pecuárias leiteira e de corte, que se desenvolvem junto com o tradicional cultivo de milho, arroz, feijão, mandioca e algodão, a avicultura e o turismo de lazer, religioso e rural. Também são significativos os setores de comércio e de serviços, além de importante polo moveleiro.

O Sertão constitui a parte do semiárido pernambucano de condições climáticas mais adversas ao desenvolvimento da agropecuária tradicional e de cultivo com base no regime de chuvas. As culturas mais expressivas — de milho e de feijão — são de alto risco climático para as condições de clima e tempo predominantes. A atividade pecuária, tanto

bovina como de caprinos e ovinos, sempre é desenvolvida de forma extensiva, à base de pastos naturais, cultivo da palma forrageira e com pouca tecnologia de manejo.

O Agreste se caracteriza pelo predomínio da policultura com uso intensivo da mão-de-obra familiar, incipiente uso da tecnologia e de emprego de insumos, o que resulta em baixa produtividade e precariedade das condições de vida da população das pequenas propriedades rurais. Em Pernambuco, existem mais de 260 mil propriedades agrícolas, das quais cerca de 235 mil enquadram-se na categoria de agricultura familiar.

Dentro desse cenário, está colocado o IFPE, com seus nove *campi* presenciais, apresentando uma verticalidade na oferta do Ensino, atuando desde a Formação Básica, até o Ensino Superior, incluindo as Pós- Graduações, atendendo comunidades localizadas desde o Sertão do Pajeú, até a Região Metropolitana do Recife, do Estado de Pernambuco.

Convém destacar, ainda, o caráter híbrido desse Instituto, caracterizado pelo desenvolvimento do Ensino Industrial e Agrícola, trabalhando a diversidade, buscando, todavia, a unicidade das ações, sem perder de vista as especificidades que caracterizam os *Campi* que o compõem. (Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013, p.22).

1.3 CAMPUS RECIFE

Figura 3: *Campus Recife*



Fonte: Sandra Perazzo

Dentre as unidades que compõem atualmente o IFPE, o *Campus Recife* é aquela que tem história mais longeva. Criado em 23 de setembro de 1909, pelo então Presidente da República Nilo Peçanha – Decreto nº 7.566 –, nasceu com o nome de Escola de Aprendizizes Artífices, com o objetivo de ministrar o ensino profissional primário e gratuito, tendo por foco a formação de operários e contramestres.

A Missão do *Campus Recife* é promover Educação Profissional Tecnológica através do Ensino, Pesquisa e Extensão, visando à formação de cidadãos éticos qualificados para o trabalho e socialmente responsáveis.

Dentro desse contexto, oferta cursos presenciais e a distância- Cursos Técnicos de Nível Médio Integrado, nas modalidades Regular e PROEJA, em Cursos Técnicos Subsequentes e no nível Superior (Tecnológico, Licenciatura e Bacharelado), na modalidade presencial e a distância, buscando atender à política de expansão de ofertas de vagas na Educação Profissional e Tecnológica, além das Pós-Graduações, estando esses cursos assim elencados:

CURSOS TÉCNICOS:

1. Eletrônica
2. Eletrotécnica
3. Mecânica
4. Química Industrial
5. Refrigeração e Climatização
6. Saneamento
7. Segurança do Trabalho
8. Telecomunicações
9. Turismo

CURSOS SUPERIORES:

1. Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
2. Tecnologia em Design Gráfico
3. Bacharelado em Engenharia da Produção Civil
4. Tecnologia em Sistema de Gestão Ambiental
5. Tecnologia em Gestão de Turismo
6. Tecnologia em Radiologia
7. Licenciatura em Geografia

Quanto ao quadro de servidores- docentes e administrativos- do Campus em estudo, observem-se as tabelas a seguir, dispostos, nelas, o número de docentes e titulação- tabela 01; Total de Docentes -Tabela 02 ; Professores Substitutos por Regime de Trabalho -tabela 03; Servidores Técnico-administrativos por Regime de Trabalho- tabela 04; Servidores Técnico-administrativos por Nível de Classificação- tabela 05.

PÓS-GRADUAÇÃO:

Mestrado Profissional em Meio Ambiente.

Tabela 01: Professores Efetivos por Titulação *Campus Recife*

	Médio/Técnic o	Graduação	Especializaçã o	Mestrado	Doutorado
Percentual	0,9%	7,6%	28,4%	46,3%	16,8%
Nº de docentes	4	32	120	196	71

Fonte: DGPE

Total de Docentes *Campus Recife*: 423 (incluindo docentes que exercem atividades com função na Reitoria)

Tabela 02: Professores Efetivos por Regime de Trabalho *Campus Recife*

	20 horas	40 horas	DE
Percentual	9%	19,9%	71,1%
Nº de Docentes	38	84	301

Fonte: DGPE

Tabela 03: Professores Substitutos por Regime de Trabalho *Campus Recife*

	20 horas	40 horas
Percentual	00%	100%
Nº de Docentes	00	08

Fonte: DGPE

De acordo com informações requeridas à DGPE, dos Servidores Técnico-administrativos com titulação, e lotação no *Campus Recife*, mas exercendo atividades com função na Reitoria, há um total de 31 Especialistas, 06 Mestres e 01 Doutor.

Tabela 4: Servidores Técnico-administrativos por Regime de Trabalho *Campus Recife*

	20 horas	25 horas	30 horas	40 horas
Percentual	1,5%	1,5%	0,5%	96,5%
Servidores	4	4	1	249

Fonte: DGPE

Tabela 5: Servidores Técnico-administrativos por Nível de Classificação *Campus Recife*

Nível	A	B	C	D	E
Percentual	1,5%	6,2%	14,7%	52,8%	24,8%

Servidores	4	16	38	136	64
------------	---	----	----	-----	----

Fonte: DGPE

Total de Administrativos *Campus* Recife: 258 (incluindo servidores lotados no *Campus* Recife, mas exercem atividades com função na Reitoria).

Organização e Gestão de Pessoas no IFPE - com base no documento referente ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI pode-se inferir que o conceito de Gestão de Pessoas vem evoluindo muito ao longo do tempo, na Instituição.

Inicialmente, o chamado Departamento de Pessoal centralizava suas ações em atividades tecnicistas, mas, a partir da necessidade de se observar também o indivíduo e suas relações, e, conseqüentemente, atuar sobre ele, surgiu o conceito de Recursos Humanos (RH). Com o desenvolvimento tecnológico das últimas décadas, o conhecimento passou a ser o diferencial entre as instituições e, como são as pessoas que se apropriam do conhecimento, a gestão de pessoas passou a ter um enfoque mais estratégico.

A Carta de Brasília da Gestão Pública, assinada em maio de 2008 pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Conselho Nacional dos Secretários de Estado da Administração, registra as principais preocupações e diretrizes que devem orientar as estratégias e as ações em prol da construção de um pacto para melhorar a gestão pública. Nela, um dos tópicos que merece destaque é a Gestão de Pessoas, por ser este um elemento estruturador da gestão.

Políticas de Qualificação – o documento pertinente à criação dos Institutos - Lei 11.892/2008 -indica que eles foram criados para fortalecer a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, propondo uma nova concepção de formação que se configura na oferta desde os cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, cursos técnicos e/ou integrados ao Ensino Médio, graduação, pós-graduações até o doutorado, conforme preconiza a legislação de criação dos Institutos Federais. Para que essa nova política tenha resultado, faz-se necessário estruturar um plano de qualificação diferenciado para os docentes.

Com a nova Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, instituída pelo Decreto N° 5.707/2006, o Ministério do Planejamento vem incentivando os órgãos a adotarem, na sua gestão de capacitação, o Sistema de Gestão por Competências, que é orientado para o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao bom desempenho da função do servidor, visando o alcance dos objetivos da instituição o IFPE, de forma ainda incipiente, já o está utilizando.

Corpo Técnico-Administrativo – o quadro de servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco é formado, hoje, por 769 servidores, distribuídos nos 09 *Campi*, e um na modalidade de Educação a Distância, segundo perfil a seguir:

Tabela 6: Servidores Técnico-administrativos por Titulação

	Fundamenta l	Médio/Técnic o	Graduação	Especialização	Mestrad o	Doutorado
Percentu al	11%	34%	34%	9%	2%	0%
Servidore s	55	178	177	01	10	2

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013

Gráfico 01: Servidores Técnico-administrativos por Titulação

Servidores Técnico-administrativos por Titulação

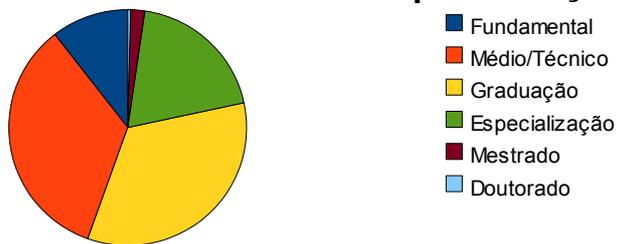


Tabela 7: Servidores Técnico-administrativos por Regime de Trabalho

	20 horas	30 horas	40 horas
Percentual	0,6%	0,4%	99%
Servidores	3	2	518

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013

Tabela 8: Servidores Técnico-administrativos por Nível de Classificação*

Nível	A	B	C	D	E
Percentual	3%	13%	20%	45%	19%

Servidores	17	67	102	236	101
------------	----	----	-----	-----	-----

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI – 2009/2013

* Conforme a Lei 11.091/2005, sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Gráfico 2: Servidores Técnico -Administrativos por Nível de Classificação

Servidores Técnico -Administrativos por Nível de Classificação

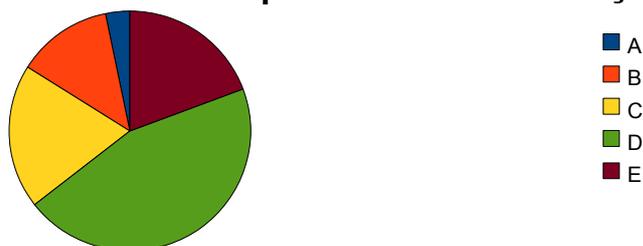


Tabela 9: Índice de titulação do corpo docente no IFPE nos anos de 2008 a 2011

Titulação	Anos			
	2008	2009	2010	2011
Graduado	85	83	74	158
Aperfeiçoamento	03	13	05	04
Especialização	243	259	249	268
Mestrado	245	239	330	369
Doutorado	48	55	70	85
Índice Titulação Docentes	3,75	3,26	3,44	3,25

Fonte: DGPE - Direção de Gestão de Pessoas

Gráfico 3: Evolução do índice de qualificação dos docentes. Linha tracejada inferior indica o mínimo, quando todos os docentes teriam apenas graduação e a tracejada superior indica o máximo, quando todos os docentes teriam doutorado no IFPE nos anos de 2008 a 2011.

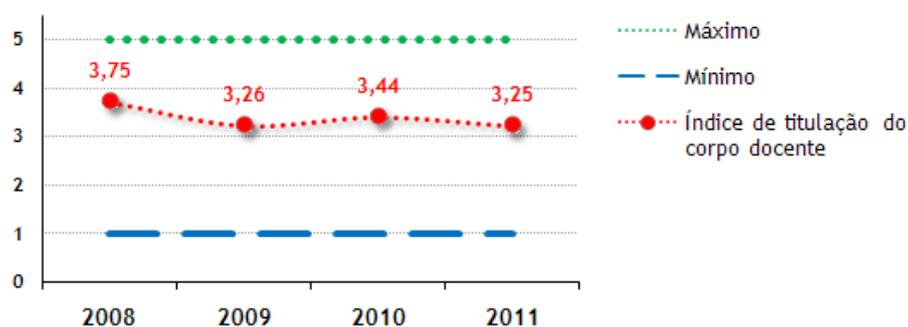


Tabela 10: Titulação dos docentes do *Campus* Recife no ano de 2011 Pág. 77

Titulação	2011
Graduado	60
Aperfeiçoamento	0
Especialização	15
Mestrado	30
Doutorado	05
Índice titulação docentes	2,87

Fonte: DGPE - Direção de Gestão de Pessoas

A qualificação do corpo docente é produto da parceria desta Instituição, através do Programa de Qualificação Institucional, instituído por regulamento (Resolução nº 49/2010-CONSUP), e o docente, através da busca incessante pela melhoria de sua qualificação e desenvolvimento profissional. Também, em parceria, atua em consonância com a política do Governo Federal, já instituída através da Lei nº 11.784/08 e Lei nº 11.907.

O Programa de Qualificação Institucional, programa executado pela Diretoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação, visa ao estímulo e aprimoramento constante da titulação dos servidores nas ações de capacitação com as concessões de horários especiais, pagamento de pós-graduação e concessões de afastamentos totais e parciais. Ainda, destacam-se as parcerias com as Instituições de Ensino que ofertam pós-graduação, no caso, MINTER e DINTER, e a SETEC/CAPES e FACEPE, através de Editais Públicos.

Tabela 11: número de técnicos administrativos de nível médio por formação acadêmica IFPE

Titulação	2011
Ensino Médio (somado com o técnico)	195
Graduação	128
Especialização	125
Mestrado	06
<i>IQTAm</i>	1,87

Fonte: DGPE - Direção de Gestão de Pessoas

Tabela 12: número de técnicos administrativos de nível superior por formação acadêmica IFPE

Titulação	2011
Graduação	60
Especialização	97

Mestrado	17
Doutorado	02
Titulação	2011
<i>IQTAm</i>	1,78

Fonte: DGPE - Direção de Gestão de Pessoas

Requisitos de Titulação – no caso dos servidores técnico-administrativos, o requisito para ingresso nos cargos segue o disposto no Anexo II, da Lei 11.091/2005, redação dada pela Lei 11.233/2005 (alterada pela Lei nº 11.233/2005), que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico -Administrativos em Educação (PCCTAE).

Critérios de Seleção e Contratação - conforme dispõe o Artigo 9º, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, o ingresso em cargos da carreira técnico-administrativa dar-se-á mediante concurso público de provas ou provas e títulos, obedecendo ao disposto nos parágrafos do referido artigo. O Edital do Concurso de Seleção deve ser organizado de modo a buscar profissionais que detenham determinadas competências gerais e técnicas.

Plano de Carreira e Regime de Trabalho - os servidores técnico-administrativos são enquadrados no PCCTAE. Quanto ao Regime de Trabalho, a Medida Provisória Nº 2.174-28/2001, no seu Art. 5º, faculta ao servidor requerer a redução da jornada de trabalho de 08 horas diárias e 40 horas semanais para 06 ou 04 horas diárias e 30 ou 20 horas semanais, respectivamente, com remuneração proporcional, calculada sobre a totalidade da remuneração. Para a concessão da redução, deverá ser observado o interesse da gestão.

Políticas de Qualificação - a Lei 11.892/2008, em seu Artigo 7º, traz os objetivos a serem alcançados pelos Institutos Federais, os quais, analisados sob a ótica da gestão por competências, permitem que sejam elencadas algumas Competências Institucionais necessárias à consecução de tais objetivos:

A partir da análise da Lei Nº 11.892/2008 e da Carta de Brasília sobre Gestão de desenvolvimento das atividades acadêmico-administrativas no âmbito das Instituições Públicas, foram levantadas as Competências Institucionais necessárias aos Institutos Federais, atendendo assim às novas políticas de melhoria da gestão pública.

Diante disso, observa-se, através do PDI, principalmente, o IFPE busca identificar as competências técnico-administrativas que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco já possui, buscando suprir as eventuais lacunas através do diagnóstico das necessidades de aprendizagem dos seus servidores, para, a partir daí, dar início à construção do Plano Anual de Capacitação.

Segundo o referenciado documento, a área de recursos humanos- DGPE- em consonância com as Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão, elaborou o Plano Institucional de Capacitação do Instituto – PIC-, que tem como propósito estabelecer a política de desenvolvimento de Recursos Humanos, através da orientação das ações de capacitação e estímulo ao crescimento constante dos servidores por meio do desenvolvimento de Competências Técnicas, humanas e conceituais, conjugando objetivos individuais e organizacionais.

O PIC é constituído por Programas, cujos objetivos são a integração, a formação e o desenvolvimento profissional dos servidores do IFPE para o exercício pleno de suas funções e de sua cidadania.

Este documento tem importância ímpar para a Instituição, sendo mais um instrumento que propicia o crescimento institucional, uma vez que é através das ações de capacitação planejadas e executadas que novos conhecimentos são construídos e postos em prática, resultando numa melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Os Programas de Capacitação previstos neste PIC têm orçamento anual próprio, compatível com as ações a serem desenvolvidas.

Na elaboração do orçamento geral, deverá ser destacado o percentual de 3% a 5% (três a cinco por cento) sobre o orçamento de outros custeios e capital do IFPE para aplicação nos Programas de Capacitação constantes neste Plano.

Os recursos destinados a este Plano serão gerenciados pela Pró-Reitoria de Administração do IFPE, em conjunto com a DGPE e em articulação com os *Campi*.

Convém destacar, portanto, que esse documento tem importância ímpar para a Instituição, sendo mais um instrumento que propicia o crescimento institucional, uma vez que é através das ações de capacitação planejadas e executadas que novos conhecimentos são construídos e postos em prática, resultando numa melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Um outro documento balizador das ações do IFPE é o Projeto Político Pedagógico Institucional- PPPI- que, construído de forma participativa e democrática, faz referência também à capacitação de servidores, destacando-se, nele, dentre outras propostas, as que se seguem:

- Incluir, na política de formação continuada, um currículo de educação emocional e de relações interpessoais.
- Instituir política de formação que contemple as necessidades dos vários segmentos e dos vários servidores, concebida a partir da ética do cuidado.

- Proporcionar formação continuada acerca de EPT para os servidores do IFPE e atrelar, nos editais de seleção, a partir de agora, a formação em EPT.
- Instituir programa de incentivo e orientação à produção autoral, bem como de acompanhamento dela, nos mais diversos gêneros acadêmicos.
- Instituir programa de formação permanente nas tecnologias da informação e comunicação.
- Identificar a formação prévia dos servidores, tendo em vista a adequação entre as suas aptidões e o exercício do seu trabalho no IFPE.
- Incentivar a participação em cursos, eventos e processos formativos.
- Ofertar cursos de formação voltados para a tecnologia assistiva (Libras, por exemplo).
- Instituir política de formação para atuar no processo de verticalização do ensino, como o oferecimento de cursos de mestrado e doutorado.
- Realizar levantamento das necessidades de formação dos técnicos administrativos.
- Instituir processos de formação, abordando a qualidade no atendimento ao público (interno e externo).
- Desenvolver políticas para que os servidores técnicos administrativos assumam cargos compatíveis com a sua formação.
- Possibilitar formação específica para os servidores técnicos administrativos, de forma a buscar as ferramentas necessárias ao desempenho de suas funções, conforme lotação de trabalho, através de congressos, palestras, cursos de qualificação, graduação e/ou pós-graduação, entre outros, dentro do período de estágio probatório do profissional.

As ações de Ensino do Instituto sedimentam a verticalização do Ensino, abrindo espaço para o diálogo e a articulação entre os seus vários níveis e modalidades, desde a educação básica à superior, e considera o princípio da indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão, assim como efetiva seu compromisso com as políticas de inclusão social.

Assim, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco atua nas seguintes áreas: educação profissional técnica de nível médio (Cursos Integrados

Regulares e PROEJA, e Subsequentes); Cursos de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores; Educação Superior: Cursos Superiores de Tecnologia, cursos de Licenciatura, Cursos de bacharelado, Cursos de Pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e especialização, e, finalmente, Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* de Mestrado e Doutorado.

Neste cenário, a Pró-Reitoria de Ensino desenvolve suas ações no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, seguindo as diretrizes emanadas pelo MEC/SETEC, ofertando vagas na Educação Profissional e Tecnológica nos diferentes níveis, em Cursos Técnicos de Nível Médio Integrado, nas modalidades Regular e PROEJA, em Cursos Técnicos Subsequentes e no nível Superior (Tecnológico, Licenciatura e Bacharelado), na modalidade presencial e a distância, buscando atender à política de expansão de ofertas de vagas na Educação Profissional e Tecnológica, em todos os *Campi*.

No contexto do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), buscou promover a parceria entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, Secretarias de Educação Estaduais e Municipais e outras Instituições de Ensino Superior, com o objetivo de criação do Arranjo Educacional Estadual, por meio de uma Comissão Estadual para elaboração do Planejamento Estratégico – PAR-, visando à Formação de Professores da Rede Estadual e Municipal de Ensino, contribuindo para a oferta de cursos de formação de professores no nível de graduação e de Pós-Graduação (Especialização), para o período de 2008 a 2014. Com essa parceria, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco assume seu papel como ator na promoção da Política Nacional Educação, colaborando com o objetivo maior do MEC de promover a melhoria da formação dos professores da rede estadual e municipal e, conseqüentemente, da qualidade do Ensino Básico como um todo. Esta é apenas uma das ações que integram as políticas nacionais para o aprimoramento e a ampliação da oferta de vagas nas Instituições de Ensino em diferentes níveis e modalidades.

Pesquisa - com o intuito de despertar no educando o interesse pela produção do conhecimento, a instituição incentiva o desenvolvimento de trabalhos de pesquisa científica e tecnológica realizados por alunos e professores.

Prioritariamente, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação tem como finalidade:

1. Planejar, coordenar e supervisionar todas as atividades da Pró- Reitoria, inclusive seu Plano de Ação Anual;
2. Implantar e gerenciar a política de pesquisa, pós-graduação e inovação definida pela Instituição;

3. Criar e organizar eventos de interesse da área de pesquisa e pós-graduação (*Lato Sensu e Stricto Sensu*), como simpósios, cursos, seminários, visitas em grupos e outras programações de cunho científico e tecnológico;
4. Estruturar os Núcleos de Inovação Tecnológica;
5. Garantir a integração das pesquisas com o desenvolvimento do ensino e da extensão;
6. Promover ações de intercâmbio, parcerias, convênios e captação de recursos com instituições e empresas na área de fomento à pesquisa, ciência e tecnologia e da inovação tecnológica.

Essa Pró-Reitoria divulga, periodicamente, os Editais de Pesquisa das agências de fomento, como ação de apoio e incentivo à apresentação de projetos, buscando financiamento; cadastra projetos de pesquisa articulados com as linhas de pesquisa dos grupos e com as orientações do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC); promove a participação de servidores em eventos, concedendo passagens e diárias, como forma de incentivo à divulgação científica e à capacitação; apoia a publicação de trabalhos através da criação do periódico científico CIENTEC, no qual os orientadores poderão apresentar o resultado de suas pesquisas.

Convém salientar que a Instituição dispõe de recursos de seu próprio orçamento voltados para a capacitação de servidores, em nível de pós-graduação, ofertando duas turmas de Especialização em Gestão Pública, uma delas no Campus Recife, *Campus* Pesqueira e a outra no *Campus* Afogados da Ingazeira: Especialização em Educação, conservação e manejo dos recursos naturais do semiárido brasileiro.

Com o apoio da Capes e da SETEC, a Instituição capacita seus servidores através da oferta de Especialização em PROEJA e dos Programas PIQDTec e Minter/Dinter, que atendem à necessidade de qualificações nos níveis de Mestrado e Doutorado.

Extensão - a Extensão, no âmbito deste Instituto Federal, tem como missão enriquecer o processo pedagógico, socializar o saber, possibilitar meios para a participação da comunidade no ambiente acadêmico e promover a transformação social por meio de um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável.

Visando à formação do profissional cidadão e sua efetiva interação com a sociedade, Extensão é entendida como uma prática acadêmica que interliga os Institutos Federais nas suas atividades de ensino e de pesquisa com as demandas da maioria da população, possibilitando essa formação e se credenciando cada vez mais junto à sociedade

como espaço privilegiado de produção do conhecimento para a superação das desigualdades sociais existentes, de forma a cumprir com sua função social.

A Extensão tem um grande leque de atuação e, conseqüentemente, cria um manancial de dados que precisa ser sistematizado, com o objetivo de dar visibilidade à contribuição da extensão no contexto local, regional e nacional.

Na prática extensionista, a disseminação de conhecimento se dá por meio das dimensões da Extensão nas quais as ações são organizadas, considerando que elas podem ser implementadas através de programas, projetos (vinculados ou não a programas), cursos, eventos ou prestação de serviços, definidos a seguir:

1. Projetos Tecnológicos: atividades ligadas à disseminação das inovações tecnológicas em parceria com instituições públicas ou privadas que tenham uma interface de aplicação;

2. Serviços Tecnológicos: consultoria, assessoria, prestação de serviços, laudos técnicos com agregado tecnológico para o mundo produtivo, não rotineiros, e que não concorram com o mercado;

3. Eventos: ações de interesse técnico, social, científico, esportivo, artístico e cultural, favorecendo a participação da comunidade externa e/ou interna, assim especificados: campanha de difusão cultural, campeonato, ciclo de estudos, circuito, colóquio, concerto, conclave, conferência, congresso, conselho, debate, encontro, espetáculo, exibição pública, exposição, feira, festival, fórum, jornada, lançamento de publicações e produtos, mesa redonda, mostra, olimpíada, palestra, recital, semana de estudos, seminário, simpósio, torneio, entre outras manifestações;

4. Projetos Sociais: projetos que agregam um conjunto de ações, técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para a inclusão social, geração de oportunidades e melhoria das condições de vida;

5. Estágio e Emprego: compreende todas as atividades de prospecção de oportunidades de estágio/emprego e a operacionalização administrativa do estágio (encaminhamento, documentação, orientação, supervisão e avaliação);

6. Curso de Extensão: ação pedagógica de caráter teórico e/ou prático, com carga horária mínima e com critérios de avaliação definidos, de oferta não regular, podendo ser ofertados nas modalidades presencial, semi presencial e a distância;

7. Projetos Culturais Artísticos e Esportivos: compreende ações referentes à elaboração de atividades culturais, artísticas e esportivas;

8. Visitas Técnicas e Gerenciais: interação das áreas educacionais da instituição com o mundo do trabalho, com o objetivo de verificar *in loco* o ambiente de trabalho, o processo produtivo e de gestão das empresas e instituições, bem como a prospecção de oportunidades de estágio e emprego;

9. Empreendedorismo: compreende a inserção da disciplina de empreendedorismo no currículo e eventos de formação empreendedora (workshops, seminários, desafios), a criação de habitats de inovação (pré incubadoras, incubadoras, apoio à implantação de parques tecnológicos), assim como a institucionalização das empresas juniores; Cursos Técnicos de Nível Médio Integrado, nas modalidades Regular e PROEJA, em Cursos Técnicos Subsequentes e no nível Superior (Tecnológico, Licenciatura e Bacharelado), na modalidade presencial e a distância, buscando atender à política de expansão de ofertas de vagas na Educação Profissional e Tecnológica, em todos os *Campi*.

10. Conselhos e Fóruns: participação dos Institutos Federais em espaços organizados para interação com a sociedade;

11. Egressos: constitui-se em um conjunto de ações que visam apoiar o egresso, identificar cenários junto ao mundo produtivo e retroalimentar o processo de ensino, pesquisa e extensão;

12. Relações Internacionais: tem por finalidade o intercâmbio e a cooperação internacionais como um instrumento para a melhoria do Ensino, da Pesquisa e da Extensão e da Gestão,

O Programa TEC NEP tem como propósito iniciar o processo de transformação da realidade atual, e justifica-se no sentido de efetivar os direitos humanos das pessoas com necessidades especiais à educação profissional e ao trabalho, além de, no médio e longo prazo, representar menor dispêndio com programas assistenciais, motivados, com razão, pela histórica exclusão social desse segmento da população.

Este documento suscita uma série de outras reflexões, pertinentes e necessárias, sobre a educação profissional e tecnológica no IFPE. Portanto, a intenção deste documento é trazer à luz aspectos identitários dessa nova institucionalidade que surge dentro da rede federal de educação tecnológica: os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Na esquina do tempo, essas Instituições Federais públicas podem representar o desafio a um novo caminhar na produção e democratização do conhecimento, trazendo colaboração substantiva para todos os níveis e modalidades de ensino de que se ocupam.

2. GESTÃO PÚBLICA E O DESAFIO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O conhecimento de competência não é novo, mas o seu uso cada vez mais difundido nos discursos acadêmicos e empresariais é relativamente recente, associado às diferentes instâncias de compreensão: em nível de pessoas (a competência do indivíduo) e das organizações. Por conseguinte, é necessário recuperar o debate teórico a respeito da noção de competência em seus usos sociais e científicos, estabelecendo um diálogo entre as literaturas americana e europeia, e em especial a francesa, com vistas a enriquecer a construção do conceito de competência.

Neste sentido, elaborou-se um modelo, relacionado às estratégias organizacionais e aos processos de aprendizagem visando ao desenvolvimento de competências.

A publicação do *paper Testing for competence rather than intelligence*, por McClelland, em 1973, marca o início do debate entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, na concepção desse autor, constitui-se numa característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa, ou em determinada situação. A partir dessa constatação, diferencia-

se competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado. (MIRABILE, 1997, p. 73 -77).

Dentre os teóricos do pensamento americano sobre competências, destaca-se Boyatzis (1982), que influenciado pela visão de McClelland sobre o comportamento como função da interação entre a pessoa e o ambiente, define competência como capacidade que a pessoa traz para a situação de trabalho. O foco desta abordagem, portanto, está voltado para a identificação de características pessoais que assegurem um desempenho superior na situação de trabalho e com maior ênfase para o nível gerencial (SPENCER, 1993, p. 9).

Entende-se, assim, que os trabalhos desses autores sobre a temática em discussão são balizados como marcos significativos na literatura americana.

Com base nesses entendimentos, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (conjunto de capacidades humanas), que justificam um alto desempenho, acreditando-se que estes estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Ou seja, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém.

Embora o foco da análise seja o indivíduo, grande parte dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem às competências as necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Esclarecem os pesquisadores que tanto na literatura científica, como nos textos que embasam a prática administrativa, as referências que determinam o conceito de competência são a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo.

Para além dos atributos pessoais fortemente acentuados no pensamento americano, os autores franceses trazem uma contribuição significativa quando resgatam outras dimensões que compõem a competência. Reconhecem que o fato de que as pessoas possuem os atributos necessários à função, como também a definição de resultados esperados, não assegura que a competência venha a ser mobilizada de maneira adequada. É linha de pensamento de autores franceses, como Le Boterf (1995) / Zarifian (2001), que comungam do mesmo pensamento, destacando a mobilização da competência como fator determinante dessa nova lógica e reconhecendo a plenitude que caracteriza tal dinâmica.

Em Zarifian (*apud* FLEURY & FLEURY, 2001, p.187), competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade nas situações.

Para Le Boterf (*idem*), a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. Este autor situa a competência numa

encruzilhada com três eixos formados pela pessoa: socialização, formação educacional e experiência profissional. Conclui-se, portanto, ser a competência o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais alimentadas a montante pela aprendizagem e formação, e ajustada pelo sistema de avaliações. Nessa mesma linha de pensamento, o autor acrescenta que competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros. Na visão dos pesquisadores, isso implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional.

Segundo Fleury & Fleury (idem), "a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica".

Não é difícil constatar a multidimensionalidade inerente à "noção de competência". Ela constitui, naturalmente, um terreno fértil para a transformação de inúmeras "interpretações" dos fatos, tanto de curto como de médio alcance acerca desse fenômeno. Conforme ressaltado por Leboyer (*apud* MEDEIROS, 2007, p.52):

[...] competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que as outras, o que as fazem eficazes em determinadas situações. Tais comportamentos são observáveis no cotidiano do trabalho e também em situações de testes. É a oportunidade de pôr em prática, de forma integrada, atitudes, traços de personalidades, e conhecimentos adquiridos. Representam, pois, um elo de união entre as características individuais e as qualidades requeridas para uma atuação profissional adequada.

Depreende-se, então que competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Quando esses elementos são interligados e utilizados estrategicamente pela pessoa, facilitam a obtenção dos resultados desejados.

Do Conceito de Competência - em seu original latino, *competentia* significa proporção, simetria (Houaiss, 2001).

Um indivíduo competente é aquele capaz de avaliar e agir adequadamente diante de uma determinada situação, tomando providências proporcionais à gravidade dos fatos ocorridos, ou seja, reagir na mesma medida (simetria) deles. Para Ferreira (1995, p. 353), competência significa "a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade". Ampliando tal conceito, Perrenoud (2000, p. 13) define **competência** como "a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para solucionar um determinado problema ou situação". Na visão de Fleury & Fleury (2001, p.

188), o termo pode ser sumarizado como um saber agir (*savoir faire*) responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Comuns às quatro visões estão as noções de que: a) Competência é um processo, cujos resultados podem ser medidos; e b) Competência é um conceito indissociavelmente ligado à pessoa.

Le Boterf (*apud* MEDEIROS, 2007, p.53), indo além do conceito de competência como um conjunto de qualificações, assevera que cada ação competente é produto de uma combinação de recursos, e é no saber manipular e utilizar esses recursos que reside a riqueza profissional, a saber, a competência. O processo descrito por Le Boterf é permanente e é a ele que o termo competência, da forma como é usado neste projeto, se aplica.

De fato, a competência de uma pessoa se forja, se refina e se exterioriza cada vez que esta pessoa tem a chance de agir em resposta a uma situação de ambiente. Toda vez que é instigado a agir, o indivíduo precisa mobilizar e aplicar adequadamente seus recursos cognitivos, sendo que a experiência coletada nas ações passadas influencia as decisões futuras. Ao conceber competência como um processo, reconhece-se também ser esta uma manifestação da atividade humana, compreendendo-se, inclusive, que avaliar a competência de alguém não é apenas analisar sua habilidade, mas ainda outros fatores, como o interesse da pessoa em exercer sua competência na prática.

Exatamente por ser um processo pessoal, é preciso não esquecer que são as pessoas que detêm as competências, e não o contrário; por isto, não há que se cogitar em competência sem associá-la a um indivíduo.

Da Evolução Histórica de Abordagem das Competências - Osty (2000, p.9) considera que a noção de competência mostra a emergência de um novo modo de gestão e de conhecimento dos conhecimentos requeridos pelas situações de trabalho, revelando a amplitude das transformações do trabalho nos últimos 23 anos do século XX. Pode-se dizer que foram percorridos quatro períodos diferentes na evolução do assunto (ZARIFIAN, 2003; OSTY, 2000, PP.11-14; VILA, 2000, pp. 24-29; *Sire et al.*, 2000, PP. 6-7), a saber:

- Sua competência durante os anos 70, quando a palavra competência ainda estava ausente do vocabulário da época, com o surgimento das primeiras noções fundamentais que marcaram uma inversão de valores no modelo de trabalho vigente: autonomia, expressão individual, responsabilidade;
- Seu desenvolvimento na primeira parte dos anos 80, período em que a definição e a prática ainda se associavam ao posto de trabalho e as noções

e regras da qualificação para o emprego, mas a temática da competência já se destacava de forma explícita, pondo em evidência mais uma noção fundamental: a delegação de responsabilidade;

- Seu desenvolvimento na primeira parte dos anos 90, época de institucionalização e de racionalização dos conceitos, quando as modificações no mundo do trabalho proporcionaram o equilíbrio entre a Gestão das Qualificações e o reconhecimento das competências. Iniciou-se a procura de métodos e foram realizadas as primeiras pesquisas;
- Enfim, a fase de maior consolidação e desconexão entre qualificação (para o emprego) e a competência, quando, no final dos anos 90, a competência tomou lugar no contexto da Gestão de Recursos Humanos e se informatizou, assumindo também um lugar crescente dentro do debate social.

Zarifian (2003, p.73) esclarece que a competência é uma nova forma de qualificação, uma nova maneira de qualificar. Mas não se trata de qualificação como “um modo histórico particular e sempre dominante: o da qualificação pelo posto de trabalho”, e sim de uma maneira nova: “a construção da qualificação”. Este processo, diante das novas condições de produção, substituiria os dois modelos anteriores: o da profissão e o do posto de trabalho (ou emprego). O modelo da profissão começou a ser construído nas corporações artesanais urbanas. O *metier* ou função termo usado desde a Idade Média pelas corporações medievais, pressupunha um meio de aprendizagem e uma pertinência social. Este modelo começou a ser alvo de ataques no final do século XVIII por parecer um obstáculo a transformação e à racionalização dos métodos de trabalho fabril (ZARIFIAN, 1999; 2003, p. 39).

A noção de qualificação como um recurso adquirido pelo indivíduo por intermédio da formação ou da experiência surgiu por volta de 1950 e substituiu a noção de *metier*. O modelo do posto de trabalho foi desenvolvido no trabalho industrial, basicamente com os princípios da administração taylorista. Com a crise de *performance* das empresas e do taylorismo após os anos 60 e 70, começou-se a questionar a noção de qualificação, e junto com ela, as noções de posto de trabalho e de emprego. Os dois modelos históricos ainda persistem na estrutura atual de trabalho, sendo o modelo do posto de trabalho a forma dominante, especialmente após os anos 50 e 60. O uso da noção de competência começou a aparecer quando as empresas tiveram necessidade de reconhecer as competências das pessoas independentemente do posto de trabalho que elas ocupavam. A emergência do modelo de

competência representou um novo momento, cujas bases práticas ainda estão sendo desenvolvidas. Muitos supostos sistemas de Gestão por Competências ainda são apenas formas modernizadas do modelo do posto de trabalho (ZARIFIAN, 1999, pp. 40-49).

2.1 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS VERSUS GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também à equipe de trabalho e à organização como um todo. Zarifian (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo, e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, P. 10) chama a atenção para esse aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam, sobremaneira, a conduta e desempenho dos seus componentes.

Prahalad e Hamel (1990, pp.79–91) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distinto percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitados pela concorrência. O *design* de motores leves da Honda e a capacidade de miniaturização da *Sony* são exemplos de competências citadas pelos autores. É possível, portanto, classificar as competências como humanas – aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho, ou organizacionais – aquelas que dizem respeito à organização como um todo.

A Gestão de Competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*. Esta teoria argumenta que certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996; BARNEY, *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9). Essa corrente sugere ainda que a Gestão Estratégica de Pessoas contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de Gestão de Competências objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Um modelo sugerido por Ienaga (1998, p. 13) tem como passo inicial a

identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização; este processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna existente entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando entre os quais: recrutamento e seleção, treinamento e Gestão de Desempenho. A ideia é que a organização e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam” (STEWART, 1998, p. 84).

A Gestão de Competências faz parte de um sistema maior de Gestão Organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento, seleção, treinamento, Gestão de Carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a capacitação e o desenvolvimento das competências essenciais para atingir seus objetivos. Este processo pode proporcionar a “consistência interna da estratégia” (TILLES, 1997, p.6), ou melhor, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional.

Seria temerário afirmar que o processo de Gestão de Competência é do tipo *top-down*, em que as competências prioritárias da organização determinam as competências humanas, ou o contrário, que esse processo seria do tipo *bottom-up*, em que estas determinam aquelas. A Gestão de Competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a Gestão de Competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes de todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

Com vistas ao conceito de competências, conclui-se que a Gestão de Competências pode ser entendida como um conjunto de práticas que tem o propósito de diagnosticar os conhecimentos pessoais, experiências, o perfil psicológico (ou comportamental), a aptidão física, dentre outros aspectos necessários a uma determinada função ou processo, e um exercício crítico dessas competências dentro do universo da instituição.

Santos (2004) acentua que essas técnicas se revelam, basicamente, em apresentar balanços de necessidade de requisitos de competências para apoiar decisões referentes às ações de treinamento, desenvolvimento, alocação, seleção, sucessão, demissão de

profissionais e distribuição de recursos financeiros destinados às atividades de capacitação. Entende-se, portanto, que a Gestão de Competências visa à contribuição efetiva dos recursos inerentes às pessoas para o desempenho da organização no exercício de suas atividades.

Por outro lado, alguns autores conceituam Gestão por Competências e Habilidades como a mesma prática da Gestão Estratégica de Pessoas. Mas De La Poza (1988, p. 24) enfatiza que as competências e habilidades são conceitos diferentes, embora similares. Competências são as “tarefas diretivas ou profissionais”, enquanto habilidades são as “tarefas técnicas ou operacionais”. Albuquerque e Oliveira (2002) explicitam: Gestão por Competências é o modelo de Gestão de Pessoas, cuja base está nas competências essenciais de uma organização. A Gestão de Pessoas por Competências (GPC) deve estar sempre alinhada ao planejamento estratégico-organizacional, com uma visão de processos de desenvolvimento, buscando sempre gerenciar o conhecimento existente, identificar os potenciais humanos, *gaps* e capacidades presentes, baseando-se em avaliações executadas de forma clara e objetiva, que possibilitem a utilização do conhecimento como diferencial estratégico.

A GPC é, ainda, um conceito com diferentes interpretações, sendo em determinados momentos a base de todo um sistema de Gestão por Pessoas, e em outros, apenas mais um instrumento na gestão.

Observa-se, então, que o interesse recente sobre a estratégia de recursos humanos deu origem a uma série de teorias e práticas nessa área, fazendo com que conceitos como os de competência, desempenho e empregabilidade passassem a fazer parte da retórica de muitas organizações, adquirindo diversas conotações, muitas vezes sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico. A competitividade do tema tornou a sua fragmentação inevitável, o que parece natural, porquanto concepções variadas e até mesmo contraditórias sobre um mesmo assunto talvez sejam a representação mais acurada do mundo pós-moderno.

Embora a Gestão de Competências e a Gestão de Desempenho estejam inseridas nesse contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas. Parece necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e dos processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo os relacionados à Gestão de Pessoas. Mais que tecnologias independentes ou distintas, a Gestão de Competências e a Gestão de Desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de Gestão Organizacional.

Como instrumento de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo como **Gestão de Desempenho Baseada nas Competências**, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Parece necessário integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual, conforme sugerido por Guimarães *et al.* (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.14), justificando-se, portanto, a reconceituação ou releitura de conceitos aqui propostos.

Quando utilizados com a finalidade de objetivação e individualização do trabalho, esses instrumentos apenas aprofundam o controle psicossocial da organização sobre seus empregos, o que pode até ser legítimo do ponto de vista patronal, mas retira a “roupagem moderna” da Gestão Estratégica de Pessoas. Neste caso se estaria diante de uma espécie de neofordismo, como o define Legge (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.13), ou de novas formas de controle da mão-de-obra, sob a perspectiva de uma flexibilidade nas relações de trabalho que submete o empregado a ritmos cada vez mais intensos, com o objetivo de alcançar níveis crescentes de produtividade.

De outro lado, o sistema de GPC vem despontando como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de Gestão de Pessoas. Os debates já realizados apontam para uma forte crença de que ela pode suprir as principais necessidades emergentes de Gestão de Pessoas em um mundo competitivo.

Por fim, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes de gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulam as pessoas não apenas a desenvolvem coletivamente competências, mas também a acompanhá-las. Caso contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

Dos Estudos e Pesquisas Desenvolvidos no Brasil - na tentativa de se buscar traçar um panorama da gestão desse modelo no cenário brasileiro, foram analisados trabalhos apresentados em empresas e artigos publicados nos periódicos: Revista de administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista de Administração e Empresas (RAE) e Revista de Administração Contemporânea (RAC), no período de 1997 a 2005, que faziam referência ao conceito de competência. Esta pesquisa é exploratória e tem como objetivo mapear os conceitos utilizados, bem como a sua operacionalização e contextualização na Gestão de

Pessoas. Com esta avaliação, espera-se pôr em evidência problemas e dissonâncias, que serão discutidos e retomados em direção à construção de um quadro teórico-analítico sobre Gestão de Competências e Gestão por Competências de Pessoas.

Dois dos artigos mencionados também foram apresentados nos Encontros Nacionais da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Dos artigos inéditos, apenas um busca estudar a competência no contexto da Gestão de pessoas (FLEURY e FLEURY, 2001); um outro trata a competência sob a ótica da estratégia e do posicionamento da organização para a obtenção de vantagem, e um terceiro propõe o estudo da competência com o auxílio de um método estatístico.

Os anais dos ENANPAD também mostram artigos sobre competência apresentados em áreas como Estratégia, Teoria das organizações, Comportamento Organizacional, Administração da Ciência e Tecnologia e Ensino e Pesquisa em Administração. Isso indica que o conceito de competência vem ganhando amplitude no contexto da pesquisa acadêmica sobre Gestão Empresarial. No entanto, esses trabalhos não se referem à Gestão de Pessoas, adotando o conceito de competência como um parâmetro para a aquisição de determinado grau de conhecimento ou tecnologia, por exemplo, na busca de adquirir posição competitiva favorável. Mostram-se, portanto, incompatíveis com a proposta do presente trabalho, que tem por objetivo específico avaliar a GPC na Administração Pública Federal Direta (ADPFD).

Entre os trabalhos na área de GPC, a tendência ao questionamento da qualificação pode ser observada no que foi produzido nos ENANPAD já no início dos anos 90 (Paulo, 1991), e justamente durante essa década é que surgiram de maneira significativa os trabalhos que tratam mais especificamente de habilidades e perfis esperados de empregados e gestores (VIDAL e PICCINNI, 1997; JOHNSTON, 1998; PINTO, 1999). Estes estudos referem-se à qualificação das pessoas – conhecimentos, habilidades e atitudes – em função das mudanças no ambiente organizacional; não contemplam, no entanto, um novo modelo de Gestão de Pessoas. A competência apenas substitui o conceito de cargo. Elaboram-se listas de competências desejáveis para as pessoas, que servem como parâmetros para avaliação, treinamento, remuneração, e assim por diante.

O primeiro trabalho que fala da competência na Administração de Recursos Humanos (ARH) de forma mais ampla no ANANPADS é um artigo teórico. “A noção da competência na ARH”, de Roberto Duarte (1996), onde são apresentados diversos conceitos de competência, assim como é questionada a sua relação e aplicabilidade à Gestão de Pessoas.

De todos os artigos lidos e analisados para a concepção do presente estudo, três são trabalhos teóricos em que os autores buscam: (i) sistematizar os conceitos de competências; (ii) questionar a sua aplicabilidade em determinados contextos (GUIMARÃES,2000, por exemplo); ou (iii) relacionar a competência a outros conceitos da Gestão de Pessoas, como a Gestão do Desempenho (por exemplo, BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Sete artigos seguem a mesma linha dos trabalhos acima mencionados: (DUARTE,1996), (ALBUQUERQUE, L.G & OLIVEIRA, P.,2002), (BARBOSA, A. FERRAZ,D.,2002), (BRANDÃO,H & GUIMARÃES,T.,2001), (DUTRA,J.S,2002), (FARIA,B.M&BRANDÃO,H.,2002), tratam das qualificações das pessoas, como os gerentes, em relação a um perfil esperado, com base na visão ou missão da organização. Observa-se nesses trabalhos uma ênfase maior na identificação de novas competências para as pessoas como uma forma de obtenção de maior competitividade para a organização, mas não é proposta a implantação de um sistema diferente de Gestão de Pessoas.

Outros três trabalhos tratam de apenas uma função da Gestão de Pessoas, como remuneração (SILVA e HIPÓLITO, 2000), e embora se possa perceber que estão fundamentados em um modelo de Gestão por Competências, não é possível fazer interferências, a partir dos artigos, sobre o funcionamento do modelo como um todo.

Do total de artigos, oito (DUARTE,1996), (ALBUQUERQUE, L. G & OLIVEIRA, P. 2002), (BARBOSA, A,2001),(BARBOSA,A.FERRAZ,D.,2002), (BRANDÃO, H&GUIMARÃES,T.,2001), (DUTRA,J.S, 2002), (FLEURY, M.T&FLEURY, A, 2000), estudam as competências de maneira abrangente, como fator preponderante da Gestão de Pessoas. Estes artigos trazem resultados de pesquisa empírica onde se procurou avaliar a implantação e os prováveis resultados de modelos de Gestão por competências. Tais resultados são interessantes na medida em que indicam, na descrição e na análise da pesquisa, a operacionalização do conceito de competência adotado pelas organizações.

Os próprios autores desses trabalhos reconhecem o caráter multifacetado do conceito de competência, encontrado também nos autores estrangeiros. A base teórico-conceitual utilizada refere-se tanto a autores norte-americanos, como aos franceses, latino-americanos e brasileiros, evidenciando uma preocupação com tentativas de se sintetizar e melhor conceituar o termo competência. É interessante observar que o referencial teórico que fundamenta grande parte dos trabalhos menciona os mesmos autores estrangeiros, o que denota a existência de um corpo consistente de pesquisa sendo desenvolvido dentro e fora do país.

Grande parte dos trabalhos ressalta o caráter incipiente das iniciativas em Gestão de Pessoas que utilizam o conceito de competências. Esta constatação reforça a necessidade de se analisar o que vem sendo implementado, e de se tentar avançar na construção de uma moldura analítica que possibilite o diálogo entre os quadros conceituais e as aplicações no contexto organizacional.

A análise da evolução dos artigos demonstra a própria evolução do conceito de competência exposta no item 2.2 deste trabalho – a discussão tem início a partir da preocupação com a qualificação das pessoas ante as mudanças enfrentadas pelas empresas na década de 90. No entanto, percebe-se que voltar a atenção somente à qualificação das pessoas não é suficiente para se promover as mudanças necessárias nas organizações. É desse momento em diante que começam a surgir os trabalhos questionando de modo mais aprofundado a caracterização e a construção da competência.

Um estudo mais acurado dos trabalhos permite identificar alguns temas e questões que permeiam a discussão sobre as competências. Dentre eles destacam-se:

- o questionamento do conceito e da aplicação, que ocorre com maior frequência quando é abordada a competência individual, sua definição, avaliação, desenvolvimento, e o seu posicionamento em face da organização, de suas necessidades e objetivos;
- os diversos níveis de análise da competência na organização: mencionam-se, em geral, três níveis – as competências essenciais, as organizacionais e as individuais;
- a busca da redefinição da Gestão de Pessoas à luz dos conceitos da competência, sendo que, em alguns poucos trabalhos, observa-se o questionamento da possibilidade da Gestão por Competências ser efetiva, e neste sentido, conseguir promover mudanças de fato na Gestão de Pessoas.

Na literatura produzida sobre a temática a partir de 2006, só foi possível realizar uma análise minuciosa em dois artigos, (SECHI, L., 2009) E (FERRAREZI, E. & ZIMBRÃO, A., 2006) que relatam o modelo de Gestão por Competências, associando ao desempenho de pessoas na ADPFD: a) Desenvolvimento de Competências de Servidores e Dirigentes na Administração Pública Brasileira e b) Desenvolvimento e Gestão por Competências – Diagnóstico Preliminar da ADPFD.

O primeiro (DUARTE, 1996), trata dos desafios de desenvolver as competências de servidores, de modo a melhorar a capacidade do governo na gestão das políticas no Brasil;

apresenta as características da Administração Pública nas dimensões: modelo de carreiras dos servidores, o tipo de federalismo do País e o ambiente socioeconômico em que opera. Tece uma análise política de desenvolvimento (Decreto nº 5.707/2006), focando a Gestão por Competências e o papel das escolas públicas na formação e capacitação de dirigentes e servidores. O segundo estudo apresenta os resultados de uma sondagem, com base no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, sobre o entendimento das áreas de administração de pessoas, nos diferentes órgãos da ADPFD quanto a: compreensão da abordagem de Gestão por Competências; se os órgãos implantaram ou estão aptos a implantar a Gestão por Competências; como as áreas de desenvolvimento de pessoas estão constituídas, e qual o perfil dos seus servidores.

Observa-se nesses dois artigos que enquanto a autora do primeiro pauta-se na definição de competências adotada na Escola Canadense do Serviço Público (*Canada School of Public Service*), a autora do segundo se vale de conceitos de estudiosos brasileiros, e também do francês Philippe Zarifian.

Ademais, buscou-se empreender um estudo exploratório objetivando analisar a nova política de desenvolvimento de pessoal a partir do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, tendo como foco a Gestão por Competências em específico o papel delegado à Administração Pública Federal, em desenvolver e implementar o sistema de Gestão por Competências na formação e capacitação de dirigentes e servidores.

2.2 PERSPECTIVAS DA GESTÃO PÚBLICA

Na década de 1970, com destaque para a vanguarda alemã, vários países davam início aos processos de reforma estatal. No Brasil, esta ideia ou tendência ganhou força na década de 1990. O seu eixo programático consistiu em aplicar práticas gerenciais modernas nas empresas públicas com o objetivo de oferecer maior transparência, focar nas necessidades dos cidadãos e prestar serviços públicos com maior eficiência, e conseqüentemente com mais qualidade, propósito presente na Reforma de 1996 (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Ainda segundo Bresser-Pereira, desde o início do governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, as emendas constitucionais destinadas a reformar o Estado assumiram uma importância fundamental na agenda do país. Além de uma primeira emenda eliminando os monopólios estatais nos setores energéticos e de comunicação, facilmente aprovada nos primeiros meses deste governo, três grandes emendas constitucionais foram enviadas ao

Congresso: a reforma tributária, a reforma da previdência Social e a reforma administrativa. Após estes anos, apenas esta obteve progresso (BRESSER-PEREIRA, 2007).

A Reforma do Aparelho do Estado foi iniciada com a edição de seu Plano Diretor, em novembro de 1995, que aponta para a necessidade de implementação de um sistema de governo capaz de atender a dinâmica do mundo contemporâneo.

Como pode ser visto na afirmativa:

É preciso, agora dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de gerencial, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que numa sociedade democrática é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Brasil (BRASIL, 1995, p.10).

Entende-se que o objetivo global da reforma é aumentar a governança do Estado, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos (BRASIL, 1995, p. 56).

Abordar a questão da governança é também abordar as questões relativas à gestão. O que implica afirmar que só existe governança onde existe gestão, e no sentido mais amplo do termo. Andrade e Amboni (2007, p.8) apresentam a gestão como “a arte de liderar pessoas e de gerir recursos escassos e valiosos dentro e fora das organizações”. Enquanto ciência, os autores explicam que a administração trabalha com fenômenos complexos e que o administrador lida com informações incontroláveis e que toma decisões sobre elas.

No livro *Administração, Princípios e Tendências*, Lacombe e Heilbom (2006, p.51) fazem referência ao termo “administrar”, esclarecendo; “O leitor atento deve ter notado que estamos usando a palavra administrar no sentido de gerenciar, como sinônimo”. Como visto, utiliza-se o termo administrar ou gerir com o mesmo sentido, portanto nos reportaremos mais ao termo gestão, por ser o mais utilizado na literatura pesquisada por este estudo.

“Administração” refere-se a um conceito mais tradicional e é visto como sendo o processo de planejar, organizar dirigir e controlar os recursos de uma organização para que ela atinja seus objetivos (MORAES, 2001), o que faz com que tal conceito contribua para uma visão linear.

O que se observa, hoje, são as várias tendências ou correntes administrativas preocupadas com as novas ferramentas gerenciais que potencializem a gestão dos recursos e as atividades executadas, fortalecendo o sistema de governança das entidades organizacionais.

Entre algumas correntes como administração por Objetivo, Administração Contingencial, destaca-se a corrente da Administração Estratégica. Esta pode ser entendida como sendo uma Administração voltada para o fortalecimento das Competências da organização, tornando-a mais flexível e adaptável para que possa produzir respostas mais rápidas e eficientes quanto às demandas dos cidadãos (BARRETO; ESTRADA, 2006).

A Administração Estratégica se ocupa com o futuro da organização, através da interação entre os agentes de governança e a sociedade, procurando imprimir uma nova dinâmica por meio da inovação dos serviços que oferece a esta sociedade e se distancia da visão linear ao incorporar novos conceitos de gestão (BARRETO; ESTRADA, 2006).

Estes conceitos propõem que a organização, uma vez que existe para produzir bens ou prestar serviços, que o faça de forma eficiente, dada as exigências crescentes da sociedade. Entenda-se serviço como a realização de todos os meios possíveis para satisfazer necessidades/desejos dos clientes, oferecendo-lhes facilidades e informações.

O processo de gerenciamento das operações de serviços absorve maior complexidade do que o processo de gerenciamento das operações de produção, isto porque uma de suas características é a intangibilidade (GIANESI; CORRÊA 2006). Serviços representam experiências em que o cliente tem uma participação, enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gestores, funcionários e até para os próprios clientes, avaliarem o resultado e a qualidade do serviço. Embora existam exceções, os serviços são de difícil padronização, o que torna a gestão do processo mais complexa.

Absorvido pelos avanços que a democracia contempla, com respaldo na Constituição de 1988, o cidadão contemporâneo mais informado e consciente de seus direitos espera que o governo produza resultados. Tende a não tolerar mais a ineficiência e ineficácia das ações governamentais. Isto tem forçado o Estado a buscar novas estratégias para execução de suas atividades, e um novo paradigma de gestão governamental.

Para entender este novo contexto, a gestão pública recorre à eficiência que, além de ser um valor em si mesmo, tem outras vantagens; é impessoal, e, portanto justa. Isto implica que a implementação das políticas públicas possa, de fato, ser separada das decisões político-partidárias, permitindo que o processo governamental esteja conceituado de forma clara e linear. As pessoas elegem seus representantes legislativos e chefes do executivo, estes responsáveis pelo aparato administrativo do governo e determinação da forma mais eficiente de execução das políticas; e aqueles responsáveis por desenvolver e decidir as políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Neste novo delineamento de governo, aponta Brasil (1995) que o objetivo global da reforma do aparelho de Estado é aumentar a governança, ou seja, é aparelhar o estado, tornando-o administrativamente capaz de governar com eficiência e eficácia suas ações em direção ao entendimento das necessidades dos cidadãos.

Governança - o conceito de governança não é um conceito ainda bem definido. Sua abrangência contextual que incorpora dimensões sociais, econômicas e políticas, o torna bastante complexo. O termo faz parte de um contexto político-social no qual se manifestam preocupações com o papel do Estado no mundo globalizado e sua influência quanto às dimensões citadas.

O termo governança vem ganhando espaço nas agendas políticas em todo o mundo e, também, na iniciativa privada, principalmente nas grandes corporações, onde tem encontrado terreno fértil para seu desenvolvimento.

Ao lembrar como Abraham Lincoln definiu Democracia “O governo do povo, pelo povo e para o povo,” observa-se que a dinâmica sócio-política contemporânea tem contribuído para a afirmação “pelo povo”, ou seja, há uma percepção dos entes políticos quanto à necessidade de se delegar à sociedade maior poder de participação nos seus destinos. Desta forma, o Estado é um instrumento da sociedade e não o contrário, como ocorrido nos regimes totalitários (CARVALHO, 2002)

Em seu estudo, o autor concluiu que as práticas de governança criam valor para a empresa e que os princípios e indicadores de governança podem ser utilizados por qualquer tipo de organização, desde que adaptados ao modelo de gestão (CARVALHO, 2002). Neste trabalho ocorre a seleção dos três tipos de governança para melhor entendimento da discussão em pauta, são eles: a governança corporativa, a social e a política.

Sobre governança corporativa, Carvalho, (2002) esclarece que a expressão inglesa “*corporate governance*” foi traduzida no Brasil como “governança corporativa” e, aos poucos, o seu conceito vem se incorporando ao cenário econômico nacional, como sistema pelo qual os acionistas de uma empresa “governam”, ou seja, tomam conta de sua empresa.

Como linhas mestras das boas práticas de governança corporativa são definidas as seguintes: a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Embora todos utilizem os mesmos princípios da gestão corporativa como meio para atrair investimentos aos negócios e ao país, ainda não há uma completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de governança nos mercados. Isto implica em dizer que as práticas da governança ainda não se encontram consubstanciadas como modelo definitivo de gestão, o que a torna carente de efetividade.

Acredita-se que trabalhos como estes, que exploram vieses da governança, terão sempre sua importância, uma vez que contribuem para o amadurecimento das discussões sobre a governança nas instituições públicas.

Estudos do IBGC apontam que nos EUA e Reino Unido, onde estão as raízes da governança, os mercados de capitais atingiram grande pulverização do controle acionário das empresas. Já na Alemanha e no Japão, as instituições financeiras participam de forma importante no capital social das empresas industriais, sendo, portanto, ativas na administração dos negócios³.

Este conhecimento é importante para se ter uma ideia de como o fenômeno ocorreu no Brasil, cujo movimento foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia que, por sua vez, provocaram um ambiente corporativo mais competitivo.

Na visão de Loffer o processo de governança é:

Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes (LOFFER, 2001 apud KISSLER:HEIDEMANN, p. 482).

Das palavras de Loffer extrai-se a reflexão de que as reformas do Estado devem visar soluções inovadoras capazes de torná-lo mais eficaz, quanto às suas políticas públicas.

Governança Pública - como já observado, o termo governança vem ganhando espaço nas agendas políticas de todo o mundo, o que significa uma nova visão de governar. Nesta visão o modelo de governança pública almeja uma nova organização do Estado, tornando-o mais eficaz em suas ações, principalmente no contexto das reformas das duas últimas décadas e do impulso dado pela Constituição de 1988, que destaca a figura do cidadão e seus direitos perante o Estado, este no papel de provedor do bem-estar social.

Para melhor desempenhar este papel, o Estado precisa se articular com outros atores como o mercado e a sociedade civil e cobrar mais de suas próprias instituições, fortalecendo seu papel de provedor. Isto requer que o Estado tenha instituições melhor geridas e focadas no bem-estar social. Sobre o assunto, Bresser-Pereira (2007) lembra que além da capacidade de construir democraticamente uma estrutura legal adequada à consecução dos

objetos da sociedade, a administração pública deve ser eficaz e eficiente no fornecimento dos serviços exigidos pelos eleitores, ou seja, dispor de serviços com qualidade.

Com isto, as administrações burocráticas têm sido substituídas por concepções de cunho gerencial que visam entender aos anseios dos cidadãos. Essas reformas têm envolvido tanto os aspectos administrativos e culturais, quanto os aspectos políticos para a reorientação do papel do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Na esfera pública, diferentemente da esfera privada, há ainda constantes dificuldades em razão da estrutura interna de funcionamento do Estado. Questões de natureza política, por exemplo, podem interferir direta ou indiretamente no desempenho organizacional.

Para Bresser-Pereira (1998), o modelo de governança pública é um modelo estrutural, histórico e normativo. É histórico, uma vez que existiu historicamente como ideal e cujo modelo foi inspirado e derivado de outros países, a exemplo de Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, pois as experiências nestes países haviam sido exitosas. É também um modelo normativo “porque é impossível não ser normativo em questões que envolvem teoria política e políticas públicas – especificamente a reforma da organização do Estado” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 394).

É estrutural, pois não se limita às estratégias de gestão, mas implica em mudanças estruturais no funcionamento da instituição. E, finalmente, é um modelo de governança porque envolve outros atores, além do governo, no processo de governar (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Para Pereira (2008), uma boa governança pública, à semelhança da corporativa, está apoiada em quatro princípios: relações éticas, conformidade em todas as suas dimensões, transparência e prestação responsável de contas. Sendo essa tarefa permanente, exigindo a participação proativa de todos os atores envolvidos – dirigentes, políticos, órgãos de controle e, especialmente, da sociedade organizada.

A situação acima exige reflexões sobre o modelo de gestão das instituições, pois segundo Pereira (2003), a capacidade da administração pública de realizar e obter resultados em benefícios da sociedade depende do modo como ela se encontra estruturada. Neste sentido, a organização é o ponto de partida e nesse esforço é preciso definir com clareza a dimensão, o papel e as funções do Estado.

Outro movimento importante que contribui para a prática da governança, segundo Martins (2007b), é o da gestão empreendedora que tem como objetivo a orientação

governamental para transformar a burocracia pública e melhorar a governança. A gestão empreendedora tem como foco a redução de custos e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.

O seu princípio básico é a introdução de um novo paradigma gerencial no governo, com foco no cidadão/cliente e baseado em parcerias, compromisso, responsabilização, autonomia, risco, iniciativa, aprendizado conjunto e trabalho em rede. A visão do futuro desse princípio é o serviço público eficaz, eficiente, flexível, transparente, altamente capacitado e profissionalizado (MARTINS, 2007b).

Gestão de Serviços no Setor Público: uma Visão Geral - o bom senso mostra que é possível melhorar as organizações, aperfeiçoando seus sistemas de Gestão, e o Estado como ente organizacional, cuja missão é proporcionar o bem-estar social por meio da gestão eficaz dos serviços que presta, não foge à regra. A verdade é que as reformas do Estado têm incorporado o enfoque da institucionalização da boa gestão pública, voltada para o atendimento.

O GESPÚBLICA aponta para as práticas de excelência em gestão, elevando, inclusive, com foco na gestão da qualidade do atendimento público.

Entretanto, por se saber que as ações do Estado são mais lentas e burocráticas, caberia aqui uma indagação: como criar as condições para melhoria da gestão da qualidade dos serviços públicos? Esta questão parece atrelada à forma como suas instituições são geridas, ou seja, depende da capacidade administrativa de seus gestores em planejar, mobilizar e maximizar os recursos organizacionais, através de suas competências, visão sistêmica e do grau de envolvimento de seus quadros funcionais. Nessa linha de entendimento, ganha destaque a capacidade de liderança do gestor por ser elemento chave nos processos de mudanças necessários aos avanços da organização em busca de melhores condições dos serviços que presta.

A liderança é definida por Robbins como “Processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas” (ROBBINS, 2005, p.371).

Observa-se na afirmação acima que o autor incube ao gestor, enquanto líder, a responsabilidade de criar nos seus liderados a capacidade de mobilizar-se em busca das metas e objetivos da organização, o que implica dizer que as organizações são claramente dependentes da competência de seus gestores e de sua capacidade de mobilizar os recursos necessários para atingir satisfatoriamente os objetivos organizacionais. Nas organizações

públicas estes objetivos devem estar alinhados aos interesses da sociedade e, por conseguinte, às melhorias do sistema de atendimento ofertado aos seus usuários.

Para melhor entendimento das questões supracitadas, as quais serão retomadas mais adiante, torna-se necessária uma compreensão sobre um conjunto de variáveis que compõem o escopo de gestão. Segundo Lacombe e Heilborn:

A Administração é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo, planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir para atingir um resultado comum (LACOMBE E HEILBORN, 2006, p. 48).

Assim, discorre-se sobre conceitos, princípios, ferramentas e termos utilizados no campo da administração, entendida também como gerenciamento ou gestão. Espera-se que a partir da compreensão do escopo de gestão se possa ter uma visão ampliada do papel do gestor frente aos desafios das mudanças impostas pelas reformas do Estado, implicando em novas posturas institucionais quanto aos serviços que presta.

Para Bresser-Pereira (2000) em qualquer das reformas administrativas realizadas no Brasil, o Gestor Público ganhou destaque por ser apontado como o grande responsável pelo processo de mudanças. Para Paladini (2004), gestão é adequar as atividades da organização às necessidades do cliente, o que implica em maiores responsabilidades do gestor quanto aos objetivos e metas da organização.

Nas palavras de Lacombe e Heilborn (2006, p.169) “Metas são resultados a serem atingidos como consequência de um plano ou projeto com prazo previsto para sua execução”, enquanto “Objetivos são propósitos permanentes a serem atingidos”.

Os objetivos são divididos em três grupos, obedecendo aos três níveis hierárquicos da organização, ou seja: nível estratégico ou institucional, que corresponde à alta direção da entidade e onde são tomadas as decisões estratégicas, e normalmente de longo prazo; que corresponde às ações administrativas intermediárias e dão suporte as decisões estratégicas, e nível operacional que corresponde às tarefas cotidianas e operações da organização. (ANDRADE; AMBONE, 2007).

O Governo brasileiro ampliou a importância do tema de competências para todas as organizações públicas (BARONI; OLIVEIRA, 2006), com a publicação do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. O Decreto instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2006), e evidencia em seu Artigo 1º suas finalidades:

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

II- desenvolvimento permanente do servidor público;

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

IV- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V- racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006, p.1).

O Decreto expõe, também, em seu Artigo 2º (BRASIL, 2006), o entendimento que os termos capacitação, gestão por competências e eventos de capacitação devem possuir:

I- capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências individuais;

II- gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III- eventos de capacitação: cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006, p.1)

2.3 HABILIDADE E COMPETÊNCIA DO ADMINISTRADOR

Os proponentes da abordagem das habilidades afirmam que não basta conhecer a administração de organizações e pessoas, é preciso estar preparado para praticá-las (ROBBINS, 2005). Supõe-se aqui que este preparo requer mais que conhecimentos técnico-científicos da administração. Exige, também, um conjunto de habilidade e competência alinhadas às características das atividades gerenciais do gestor.

Como visto anteriormente, a organização tem três níveis, isto implica que para cada nível o administrador terá que desenvolver determinadas habilidades.

Com base em Andrade e Amboni (2007) e Lacombe e Heilborn (2006), as habilidades do Administrador, de forma resumida, podem ser assim descritas em:

1. **Habilidades Técnicas:** Saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas e ser capaz de decidir e solucionar problemas;

2. **Habilidades Humanas:** Saber lidar com pessoas, comunicando-se eficientemente, negociando, conduzindo mudanças. Obtendo cooperação e solucionando conflitos;
3. **Habilidades Conceituais:** Ter visão sistêmica.

Andrade e Amboni (2007) explicam que Habilidade Conceitual implica, ainda, a capacidade de visualizar a organização dentro do seu ambiente externo e compreender as forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais que atuam sobre elas. Para Robbins (2005, p.34), “habilidades conceituais dizem respeito à aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas, ajudando os gerentes a perceberem como as coisas se relacionam e a tomar decisões acertadas”. Lacombe e Heilborn (2006) salientam que alguns autores acrescentam as habilidades diagnósticas e as habilidades políticas entre as que se requerem do administrador. No entanto, ressaltam que se visualizarmos as habilidades conceituais em sua amplitude, elas incluem as habilidades diagnósticas e as habilidades políticas que derivam das humanas e conceituais.

A literatura de referência (ANDRADE E AMBONI (2007, ROBBINS (2005) E LACOMBE E HEILBORN) demonstra que não há, entre os autores, unanimidade quanto às competências do administrador. Por falta de unanimidade selecionou-se aqui, aleatoriamente, algumas competências, com a pretensão de atribuir-lhes a condição de indispensáveis para qualquer gestor de qualquer tipo de organização, são elas:

- Pensar estrategicamente;
- Capacidade de introduzir modificações no processo de trabalho;
- Atuar preventivamente;
- Transferir conhecimentos;
- Participar ativamente da tomada de decisões;
- Expressar-se de modo crítico;
- Ter iniciativa e criatividade;
- Abertura às mudanças e ao aprendizado;
- Consciência da qualidade;
- Ética

Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos - a modernização do Estado é um assunto que tem emergido com bastante vigor nos últimos anos, envolvendo tanto os países

desenvolvidos como os subdesenvolvidos. Nas palavras de Bresser-Pereira (2010), a modernização teve como base a Nova Administração Pública, que, entre outras mudanças, permitiu uma sensível redução da intervenção estatal, bem como em ações governamentais, notadamente na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, direcionadas para a modernização do Estado, através da eficiência e da obtenção da maximização dos resultados. O que implica, necessariamente, em melhorias da qualidade dos meios e instrumentos utilizados pelos programas públicos em busca de seus objetivos,

Neste contexto de modernização, ganham evidência alguns elementos alinhados aos conceitos de eficiência e eficácia, na gestão pública. Concomitantemente, alguns fatores fornecem a sustentação desta política de modernização, os quais tem início com a Constituição de 88; são aprimorados com a reforma do Estado de 95 e por último pelo GESPÚBLICA¹, 2005, que visa: a) melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; b) promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; c) aumentar a competitividade do país; d) assegurar a eficiência e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e) aplicar instrumentos de abordagens gerenciais. Elementos estes, inclusive, já citados neste trabalho.

Pode-se dizer que um dos propósitos do GESPÚBLICA, através do item “Abordagem Gerencial”, é a elevação do grau de responsabilidade dos gestores públicos quanto à implementação e avaliação dos programas públicos. Defende Matias Pereira (2008), que o gestor público, na elaboração de programas dirigidos ao atendimento das necessidades do cidadão, deve adotar uma série de passos que lhe orientem a governança, assim o autor aponta: a) definir a missão, que constitui na razão de ser do órgão, conforme dispõe a lei; b) estabelecer metas alinhadas a missão; c) traçar objetivos, que orientem a ação dos administradores dos escalões intermediários, até o usuário ou consumidor final do serviço; d) aferir a produção através da definição de indicadores específicos, claros e mensuráveis que possibilitem o gestor medir o progresso dos objetivos listados; e) aferir resultados, ou seja, o administrador compara os resultados e metas, objetivando a constatação da eficiência do programa.

A abordagem gerencial pressupõe uma administração pública orientada para o cidadão e pode ser entendida como um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços de

¹ GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, criado com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

qualidade com menor custo, atendendo de forma adequada às demandas dos usuários (PEREIRA, 2010). Isto implica em melhorar a qualidade do serviço público em vários aspectos, tais como: rapidez no atendimento, acessibilidade ao serviço, informações oportunas, corretas e fáceis de entender, cortesia no atendimento, servidores qualificados, etc.

Hoje o grande instrumento que se indica para trabalhar a melhoria do serviço público é a Gestão da Qualidade Total (GQT), que vem sendo aprimorada e demonstrando sucesso em diferentes tipos de organizações.

Antes de um maior aprofundamento sobre a GQT, vale ressaltar o que diz Paula sobre o assunto.

Analisando os textos, Collins conclui que a administração da qualidade total é um projeto marcado por ambiguidades, pois se vale de um discurso de eficiência e melhoria contínua, mas na verdade reelabora o controle e a disciplina dos trabalhadores, limitando sua oposição para facilitar as mudanças desejadas pela cúpula (PAULA, 2005, p. 91).

Compreende-se que a qualidade total requer a adoção de novas posturas gerenciais, o que significa o rompimento com regras e instrumentos gerenciais ultrapassados no mundo atual. Campos (1992, p.25), acredita que é necessária uma mudança de mentalidade, de visão, “romper com o passado, é conscientizar-se de que a empresa pode ser continuamente melhorada, que não existe fim para o processo de melhorias e que esta é uma responsabilidade total e indelegável da administração da empresa”.

Entende-se que é preciso ter a qualidade total como um processo constante de melhorias e que sua ideia não pode estar presa a uma definição fechada. Ao contrário, deve ser encarada como um processo dinâmico, multifacetado, expansivo, sempre aberto às novas tendências e desafios.

Neste contexto, a Gestão da Qualidade Total envolve ações de planejamento, controle e aprimoramento contínuo de cada processo, tendo como foco central o atendimento das necessidades e satisfação dos clientes. Neste sentido Pereira afirma:

[...] a qualidade, além de passar a significar a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, busca também a redução dos custos e a melhoria dos processos de acordo com as exigências da sociedade de forma contínua (PEREIRA, 2010, p.103).

O entendimento acima encontra apoio em Oliveira, este esclarece que a Qualidade Total por ser uma forma de ação administrativa, traz o foco das atividades da empresa para a qualidade de seus produtos e serviços. Oliveira, citando Coltro, define a Gestão para a Qualidade Total como uma ação permanente e de longo prazo, orientada para a satisfação do

cliente, por meio de processos e constante melhoria de serviços e produtos (OLIVEIRA, 2006).

Compreende-se que uma organização voltada para a gestão da qualidade reavalia suas estratégias, contribuindo para que suas atividades se mantenham em um ambiente saudável, onde as pessoas, estimuladas, trabalhem em equipe e alcancem um desempenho baseado nas metas e missão da empresa.

A Avaliação de Desempenho - a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de gestão para avaliar e medir o comportamento das pessoas dentro de uma instituição.

Esse sistema é utilizado para avaliar, otimizar e promover as pessoas, fazendo com que elas se sintam seguras, satisfeitas e motivadas com o processo, quando concretizado, evita frustrações e desperdício de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. Bergamini (1998), p.13) afirma:

A Avaliação, de desempenho humano nas organizações deixa de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como resultados de força e sinergia humana para o trabalho.

Isso ocorre, porque a avaliação de desempenho nas organizações pode identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo. Schmidt (2002, p.19) cita que:

A Avaliação, de desempenho deve ser realizada em todos departamentos da empresa, tanto em termos globais quanto analíticos, pois a avaliação é um processo de controle para a empresa muito importante.

Esse processo de avaliação tem a função de preparar a instituição para conquistar gradativamente a remoção dos empecilhos à interação entre as pessoas, ou seja, conhecer a organização como um todo, além de suas relações com o meio ambiente e com seus recursos humanos. Lucena (1992, p.14) menciona que:

São as pessoas que promovem as mudanças para manter um ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apoia-se fundamental e e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

A mesma autora (1992, p.18) estabelece alguns pontos que, na sua interpretação, evidenciam a importância da gerência do desempenho:

Necessidade de a organização saber se seus objetivos estão sendo alcançados; necessidade de assegurar-se de que o desempenho (indivíduo e equipe) está a contento; necessidade de reconhecimento da ‘contribuição’ dos empregados; promoção do ‘desenvolvimento de habilidades’ e ‘capacitação dos empregados’.

Chiavenato (1999, p. 263), salienta que:

A Avaliação, de desempenho de recursos humanos constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

A partir dessas visões, percebe-se que a avaliação de desempenho possui importância na gestão dos sistemas organizacionais, a ponto de se ter tornado como uma das mais importantes ferramentas da Administração de Recursos Humanos (ARH).

A tabela a seguir ilustra sistemas de medição de desempenho que contribuem para o gerenciamento tanto das pessoas como da organização.

Tabela 13: Modelo / Sistemas de Medição de Desempenho:

SISTEMA OU MODELO / AUTOR / ANO DE CRIAÇÃO OU DIVULGAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Balanced Scorecard / Kaplan e Norton/ 1992	<p>Objetivo – Prover executivos com uma estrutura que traduza a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de performance.</p> <p>Foco – Quatro perspectivas básicas: Financeira, cliente, processos internos do negócio e aprendizado e crescimento. Pode haver mais ou menos perspectivas para acomodar necessidades de uma empresa.</p>
Balanced Scorecard / Maisel / 1992	<p>Objetivo – Os mesmos que Balanced Scorecard de Kaplan e Norton.</p> <p>Foco – Financeiro, cliente, processos de negócios e recursos humanos.</p>
Evita / ABB Suíça (empresa multinacional)	Objetivo – Ver a empresa por diferentes perspectivas

(1994)	<p>ou áreas. Permitir o controle financeiro e gerencial que garanta o sucesso do programa focado no cliente, criado pela empresa.</p> <p>Foco – Cinco perspectivas: financeira, clientes, inovação/desenvolvimento, processo, fornecedores.</p>
<p>Smart(Strategic Measurement and Reporting Technique) e performance Pyramid / Wang Laboratories 1988 ou Performance Pyramid / McNair, Lynch e Cross / 1990.</p>	<p>Objetivo – Baseado na estratégia geral da empresa e orientado para o cliente.</p> <p>Foco – Financeiro, mercado, satisfação do consumidor, flexibilidade, produtividade, qualidade, entrega, tempo, processo e custo. O modelo de McNair difere apenas nos dois últimos focus, que ele substitui por ciclo de produção e desperdício.</p>
<p>EP²M (Effective Progress and Performance Measurement) / Adams e Roberts ; 1993.</p>	<p>Objetivo – Implementar a estratégia da empresa e favorecer uma cultura em que, mudanças constantes sejam uma constante.</p> <p>Foco – Medidas externas (atendimento de clientes e mercados), medidas internas (melhoramento da eficácia e eficiência), medidas de cima para baixo(detalhando a estratégia geral e acelerando o processo de mudança), medidas de baixo para cima (delegando decisões e priorizando liberdade da ação).</p>
<p>Navegador do Capital Inicial ou Navegador de Negócios Skandia / 1994.</p>	<p>Objetivo – Instrumento de controle gerencial interno e complementação dos relatórios financeiros externos.</p> <p>Foco – Financeiro, clientes, processos, renovação e desenvolvimento humano.</p>
<p>DBM (Dynamic Business Measurement ou GIMS (Global Integrated Measurement System) / Eletrolux / 1994.</p>	<p>Objetivo – Mostrar o inter-relacionamento entre a visão da companhia, estratégia e o planejamento de curto prazo.</p> <p>Foco – Financeiro, clientes, operacional e cultural.</p>
<p>Sistema de Mensuração baseado no Modelo de input-processamento-output / Fitzgerald <i>et al.</i> / 1991.</p>	<p>Objetivo – Dar suporte à estratégia escolhida em resposta ao ambiente competitivo, para empresas de serviços.</p> <p>Foco – Resultado da estratégia escolhida</p>

	(competitividade e performance financeira) e determinantes do sucesso (qualidade de serviços, flexibilidade, utilização de recursos e inovação).
Sistema de Mensuração baseado no Modelo de input-processamento-output / Bogan e English / 1994.	Objetivo – Identificar os fluxos de trabalho mais importantes da organização. Foco – Inputs, processos, outputs e satisfação do consumidor.

Fonte: Miranda e Silva (2002, p. 138 e 139).

Mensuração de Desempenho - de acordo com Sink e Tuttle (1993), quando se trata de medir desempenho, procura-se informações sobre um período passado e acaba se esbarrando em uma série de paradigmas e barreiras como:

- Os processos de medição são vistos como ameaça;
- Os processos são intimidadores;
- Os processos são imprecisos;
- Os critérios são amplos
- Outros.

Isso ocorre quando não existe sintonia entre os gerentes e suas equipes, pois transformam o processo em ajuste de contas.

De modo a dar à devida importância a medição, Sink e Tuttle (1993) consideram essencial que ao tratar-se da medição do desempenho, haja uma compreensão do que seja o desempenho pretendido e quais os diversos critérios ou dimensões do mesmo.

Diante disso Schmidt (2003) relata que medir desempenho não é tão fácil quanto parece. É nesse contexto que serão abordadas as razões para medir o desempenho, ou seja, quais os principais aspectos que devem ser observados ao se definir um sistema de medição de desempenho, como:

1. Por que medir?
2. O que medir?
3. Como medir?

Quando se tem a intenção de avaliar desempenho quer de um sistema organizacional, quer de equipes de trabalho, a medição é um fator inerente ao funcionamento dos mesmos.

Schmidt (2002, p. 132) ressalta que toda organização precisa ter um processo contínuo de avaliação do seu desempenho. Afinal, como dizem os especialistas em sistemas de medição: “se você pode medir, então não pode controlar”.

Ainda segundo Schmidt (2002, p. 132), as principais razões para as empresas investirem em sistemas de medição de desempenho são:

1. Controlar as atividades operacionais da empresa;
2. Alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
3. Controlar o planejamento;
4. Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
5. Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
6. Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Por isso, a medição e avaliação, possibilitam identificar se os recursos estão sendo utilizados de forma adequada para os resultados pretendidos.

Um dos principais problemas da medição de desempenho é definir o que se quer medir.

Schmidt (2002, p. 133) observa que:

Quando falamos em avaliar desempenho estamos nos referindo à verificação de um objetivo ou meta, ou seja, é preciso definir quais os atributos importantes da medição do desempenho e compará-los com características que julgamos importantes em relação a um objetivo que definimos.

Para definir o que se deve medir, é preciso levar em consideração as características do sistema organizacional e dos recursos que o mesmo utiliza para obter resultados, como informações sobre eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida de trabalho, inovação e lucratividade.

De acordo com Lucena (1992), a etapa de gerenciamento do desempenho se constitui do “ponto crítico” do processo de avaliação de desempenho.

Isso decorre em função da capacidade do avaliador, pois possui influência não somente sobre a pessoa avaliada, mas em toda a instituição.

Sob o ponto de vista dos recursos humanos Lucena (1992, p. 21) aponta quatro componentes que afetam o desempenho:

1. Qualificação profissional;

2. Cultura Organizacional;
3. Estilo gerencial;
4. Ambiente externo.

De forma mais clara, considera-se que, numa função, o desempenho dos indivíduos é afetado por suas qualificações profissionais e pelo ambiente, ou seja, o desempenho esperado deve ser condizente com as habilidades e capacitação dos indivíduos.

Por outro lado, quando referimos à cultura organizacional tratamos de valores compartilhados e que moldam o comportamento dos grupos de pessoas, tornando-se muito difícil mudar uma cultura do que a ela se adaptar, pois não se rompe uma cultura em meses.

O outro ponto a ser considerado é o ambiente externo, pois é através desse ambiente que as estratégias organizacionais são influenciadas. Em virtude de vivermos em um mercado globalizado e altamente competitivo, a capacidade dos indivíduos aprenderem os movimentos do ambiente externo é essencial para as empresas.

Empreendedorismo e características de comportamento empreendedor - o empreendedor é aquele que percebe oportunidades de crescimento nas circunstâncias mais comuns, não se abate ao encontrar problemas, encara-os como desafios para o crescimento contínuo; entusiasma-se, pois acredita que se existe um problema há solução. São os indivíduos que possuem o locus de controle interno, utilizando-se dos ensinamentos de Robbins (2002). Esse entendimento é consoante com o conceito apresentado por Mori (1998, p. 39) quando diz que:

Empreendedores são pessoas que perseguem um benefício, trabalham individual ou coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um meio incerto.

Dornelas (2003, p.38) atribui sentido semelhante, quando trata dos empreendedores corporativos dizendo que: “[...] são os indivíduos ou grupos de indivíduos, agindo independentemente ou como parte de um sistema corporativo, os quais criam novas organizações ou instigam a renovação ou inovação dentro de uma organização existente.”

As características de comportamento empreendedor foram sintetizadas a partir de Olivo (2003), divididas nos conjuntos: realização, cujos comportamentos impelem os indivíduos a buscarem atividades desafiantes, levando-os a transformar as condições ambientais a partir dos seus próprios objetivos; planejamento, pressupondo o conhecimento

dos processos para conduzir a organização em certa direção, que na visão do indivíduo é a correta, envolvendo a capacidade de adquirir informações e analisar uma oportunidade e suas perspectivas diante de um ambiente adverso; poder, constituindo a capacidade de desenvolver as atividades conforme foram planejadas e a devida cooperação e ação, a fim de que os objetivos inicialmente traçados sejam alcançados.

O conjunto de realização é composto por cinco características de comportamento empreendedor:

a) busca de oportunidades e iniciativa – consiste na capacidade de o indivíduo, a partir de um problema qualquer, proceder à solução; fazer as coisas antes de ser solicitado, ou anterior ao surgimento de condições desfavoráveis;

b) coragem para correr riscos calculados – saber calcular riscos, diminuindo os seus impactos, avaliar as possibilidades de modo a controlar os resultados, mesmo que não sejam os esperados, não temendo enfrentar situações desafiantes ou riscos moderados;

c) exigência de qualidade e eficiência – significa a preocupação de fazer o melhor possível, de acordo com os recursos disponíveis, encontrando alternativas mais rápidas e custo reduzido;

d) persistência – os indivíduos que não desistem diante de obstáculos; ao contrário, buscam opções para contorná-los ou superá-los, assumindo responsabilidade pelos métodos utilizados para alcançar suas metas. Por estarem motivados, convictos, entusiasmados e crentes nas possibilidades, são capazes de persistir até que as coisas passem a funcionar adequadamente;

e) comprometimento – corresponde ao empenho dos indivíduos na realização de sonhos, ou seja, o envolvimento na concretização de projetos pessoais e profissionais, mesmo sob a exigência de muitos sacrifícios.

O conjunto de planejamento aglutina por sua vez três características comportamentais empreendedoras:

a) busca de informações – consiste em investigar com clientes, concorrentes, ou fornecedores a melhor forma de realizar uma tarefa, produzir um produto ou fornecer um serviço. Compreende a atitude de buscar pessoalmente informações que auxiliem o indivíduo a resolver determinado problema;

b) estabelecimento de metas – corresponde à capacidade de o empreendedor estabelecer metas pessoais desafiadoras, em longo prazo, claras e específicas; quando se trata

de projetos de curto prazo, procurar definir prazos mensuráveis, tangíveis, relevantes e atingíveis;

c) planejamento e monitoramento sistemático – é a capacidade de planejar cada etapa do processo (Como? Quanto? Onde? Quando?). São questionamentos constantes que auxiliam o empreendedor a se organizar, não desperdiçar tempo, recursos e energia, utilizando-os com zelo e atenção.

O conjunto de poder é constituído de duas características: persuasão e rede de contatos, que significam a capacidade de o indivíduo definir estratégias e objetivos na organização, coordenar e delegar a realização de tarefas; incentivar pessoas e conquistar adeptos e apoio às suas ideias; acreditar no potencial das outras pessoas e nos resultados que podem ser obtidos por elas. A segunda característica é a autoconfiança e independência; nesta o empreendedor é seguro e capaz de manter seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desfavoráveis. Acredita em si mesmo, luta por suas ideias, abre seus próprios caminhos, procurando, quando não encontra as condições favoráveis dentro da organização, criar sua própria empresa.

Pode-se concluir que os empreendedores têm uma postura diferenciada ante os desafios. São indivíduos criativos e que, por meio do esforço pessoal, criam novas oportunidades; isso ocorre tanto dentro de uma organização, no caso do empreendedor corporativo, quanto na criação de negócios próprios. É sempre bom lembrar que, para que os indivíduos permaneçam como empreendedores corporativos, a política de recursos humanos da empresa deve contemplar a disponibilidade de recursos e incentivos, a fim de que seus colaboradores intraempreendedores encontrem um ambiente adequado para se desenvolverem, como advertem Hisrich e Peters (2004).

Considerando-se que o serviço público deve ser oferecido com qualidade e atender adequadamente às necessidades da comunidade, parece que tais características de comportamento são, também, relevantes a essas organizações. Para Guimarães (2000), a face empreendedora da competência da gestão pública implica que a organização estabeleça objetivos estratégicos e faça da inovação uma prática cotidiana. Uma vez que o empreendedorismo social é “[...] aquele que promove mudanças que servem à comunidade por meio da identificação e novos processos, serviços e produtos, criando formas de sustentação e replicabilidade da atividade e ou solução encontrada [...]” (BAGGIO, 2002, p.1), ele exige comprometimento social por parte do empreendedor que, de maneira diferente do empreendedor privado, percebe os interesses públicos e a eles dirige seus esforços de inovação e mudança.

Fazer uma comparação entre os comportamentos tratados como empreendedores e as competências que a gestão pública deve desenvolver, ainda que sem a pretensão de ser exaustiva, parece interessante aos objetivos deste trabalho. A iniciativa e a busca de oportunidades parecem ter relação com as competências de tomar iniciativa e inovar (ZARIFIAN, 2001); inovação, criatividade (MOORE, 2002); capacidade de decidir (MARTINS, 2004); gerenciar a incerteza (NOGUEIRA, 2003); agente transformador/inovador (PACHECO, 2002). Quanto à busca de informações, podem ser relacionadas: visão aberta (MOORE, 2002); técnica (reputação e expertise) (PACHECO, 2002); consciência ético-política (NOGUEIRA, 2003). No que se refere a estabelecimento de metas, mencionam-se: gestão estratégica e operacional (MOORE, 2002); competências de direção (PACHECO, 2002); orientação desenvolvimentista (MARTINS, 2004). Relacionadas a planejamento e monitoramento, identificam-se: capacidade de trabalhar com projetos (ZARIFIAN, 2001); capacidade para a função de planejamento; capacidade de formular e implementar políticas públicas (MARTINS, 2004); planejamento e coordenação (NOGUEIRA, 2003). Concernentes a correr riscos calculados, as competências de: gerenciar a incerteza (NOGUEIRA, 2003); capacidade de decidir (MARTINS, 2004). Quanto à exigência de qualidade e eficiência, parecem ter relação com as competências de: assumir responsabilidade, conforme Zarifian (2001), Nogueira (2003); técnica (reputação e expertise) em Pacheco (2002). Quanto à persistência e comprometimento, podem ser destacadas as competências de: assumir responsabilidade (ZARIFIAN, 2001; NOGUEIRA, 2003); implementar políticas públicas (MARTINS, 2004). Com persuasão e rede de contatos, parecem estar relacionadas as competências de: atuar em rede, comunicação (ZARIFIAN, 2001); trabalhos em alianças e redes (MOORE, 2002); competência partidária, representatividade, confiança, liderança (PACHECO, 2002); construção de consenso (MARTINS, 2004); humanizar e dirigir mudanças, liderar, integrar a sociedade, impulsionar as capacidades comunitárias (NOGUEIRA, 2003). Finalmente, no que diz respeito à autoconfiança e independência, podem-se relacionar as competências de automobilização (ZARIFIAN, 2001); capacidade de liderança (PACHECO, 2002; NOGUEIRA, 2003). Observa-se, por intermédio dessa análise, que as características de comportamento empreendedor podem ser relacionadas às competências apontadas pela literatura como necessárias a uma gestão pública eficaz.

Entende-se, diante do exposto, que o gestor é um agente de transformação, na perspectiva de que contribui, para que a administração pública obtenha melhores resultados,

maior satisfação da sociedade, modernidade administrativa e credibilidade, contribuindo com seu empenho, para que a organização cumpra seu papel na oferta de serviços de qualidade.

Nesse contexto, a administração pública pode ser entendida como o conjunto de atividades desenvolvidas pelos órgãos que compõem o poder executivo nas esferas públicas municipais, estaduais e federal.

Dessa forma, o Estado conta com uma estrutura funcional para atender as três esferas com cargos, funções e servidores destinados à realização dos interesses públicos. A Lei nº 8.112, de dezembro de 1990, contribui com este entendimento, quando trata da definição de termos necessários à compreensão desta estrutura ².

Assim, ela define cargo público como sendo o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor, função/atividade, conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a servidor público, servidor como pessoa legalmente investida em cargo público. O servidor, independente do cargo que assume, da esfera onde se encontra, tem sobre seus ombros a responsabilidade de contribuir para que a administração pública cumpra seu objetivo principal que é o interesse público, segundo Pereira (2010), referenciado nos princípios constitucionais da legalidade, ninguém é obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei, impessoalidade, como as ações administrativas se destinam a fins públicos e coletivos e não para beneficiar pessoas em particular, moralidade originada do conjunto de regras de conduta que regulam o agir da Administração Pública, publicidade, como ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública e eficiência. Toda a atividade administrativa deve ser exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, exigindo resultados positivos para o serviço público.

Esses fundamentos teóricos, por conseguinte, realçam os propósitos deste trabalho, uma vez que a discussão sobre a Gestão por Competência é assunto que permeia todas as esferas do poder público, conseqüentemente, aumentando a responsabilidade de todo e qualquer servidor público, quanto aos interesses da sociedade, sem se afastar, jamais, dos princípios acima declinados.

² Lei nº 8.112, de dezembro de 1990. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil> Acesso em 04 de fevereiro de 2013.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista o propósito deste estudo – verificar como vem se processando o aproveitamento dos potenciais humanos na Administração Pública Federal - ADPFD em face da Gestão por Competências – optou-se por realizar pesquisa descritiva a partir de uma abordagem qualitativa e exploratória. A lógica do estudo recomenda, como estratégia pertinente de pesquisa, a utilização do “estudo de caso”. Por meio de dados, investigar a atuação e a aplicação da Gestão por Competências no IFPE, sob a ótica dos Gestores atuantes no *Campus* Recife e Reitoria.

Yin (2005) afirma ainda, que pesquisas de estudo de caso podem ser tanto únicas, como múltiplas. Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso único. Os métodos quantitativos de análise foram utilizados nesta pesquisa de modo complementar, com o propósito de mensurar o nível de cada dimensão, ampliando assim, a visão crítica sobre a qualidade do atendimento a atuação e a aplicação da Gestão por Competências no IFPE.

Vergara (2000) afirma que, na pesquisa empírica, é importante que o pesquisador esclareça suas pretensões, portanto o estudo se propõe a pesquisar e proceder a uma análise crítica do processo de Gestão por Competências e de sua concretude, a partir da sua prática no *Campus* Recife – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE

e Reitoria, analisando os resultados do processo de mudanças organizacionais, como elemento de motivação para os demais servidores e/ou funcionários, à luz das ações propostas pelo Decreto nº 5.707/2006.

Cabe lembrar Robert Yin (2005) quando, de maneira sintética procura definir estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, em situações em que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de evidência.

Na linha de pensamento de Vergara (2000), a pesquisa será quanto aos meios, bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque o estudo está ancorado em material científico publicado em livros, revistas, periódicos, relatórios de gestão e planejamento institucional e meios eletrônicos, de onde se extrai sua fundamentação teórico-metodológica. A pesquisa é também de campo porque se propõe a coletar dados primários da instituição em estudo, através da aplicação de entrevistas (semi estruturadas).

Lembra Minayo (1992), que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e que o pesquisador é o instrumento-chave de pesquisa. Assim, a busca de indicadores que auxiliem a análise do fenômeno ocorreu através da realização de entrevistas semi estruturadas, realizadas com os gestores desta instituição.

Natureza da Pesquisa - o modelo teórico-metodológico de pesquisa qualitativa aponta para uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito – objeto de estudo. Na abordagem qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa.

Este estudo se configura dentro de uma abordagem qualitativa, descritiva e utiliza método do estudo de caso, por se enquadrar melhor na perspectiva do estudo e da experiência profissional da pesquisadora.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

Neste aspecto, o pesquisador deve ser sensível e estar atento às provas contraditórias. Em meio à complexidade deste assunto, Minayo (1992) orienta que o pesquisador interessado nas questões sociais deve assumir uma conduta que o leve a

compreender as nuances do fenômeno estudado e que seja capaz de sugerir soluções que atenuem as inúmeras questões sociais do mundo contemporâneo.

Essa complexidade se expressa nas diferentes visões de mundo e nas experiências relatadas pelos diferentes sujeitos sociais que falam dessa realidade.

Cabe ao pesquisador contribuir para construção do conhecimento, ainda que provisório, neste ambiente dinâmico. Nesse processo, o pesquisador também constrói a si mesmo. “O processo de produção e produto é ao mesmo tempo uma objetivação do investigador que se torna também produto de sua própria produção”. (MINAYO 1992, p.237).

Limitações do estudo - Vergara (2007, p.61) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações” e aconselha o pesquisador a declinar as limitações de sua pesquisa, com o intuito de se antecipar às possíveis críticas dos leitores. Estas limitações, entretanto, não devem diminuir a importância da pesquisa. Assim, as limitações desta pesquisa residem nos seguintes aspectos:

- 60% dos gestores devolveram os questionários respondidos, num prazo de 40 dias.
- O gestor respondeu ao questionário ultrapassando seu horário de expediente. O que pode ter comprometido a qualidade das informações prestadas, em razão dos seus muitos afazeres.
- A pesquisa se prendeu apenas aos aspectos subjetivos do fenômeno, ficando de fora, portanto, os aspectos materiais, importantes no contexto fenomenológico.

Critérios de seleção dos entrevistados - Vergara (2007) considera que sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados de que o pesquisador precisa. Os sujeitos, aqui apresentados pela figura do gestor institucional do IFPE, que fazem parte do quadro, possuem autoridade hierárquica para tomar decisões nos seus respectivos setores. São eles:

1. Reitora - Claudia da Silva Santos (Gestor 1 – G1);
2. Diretora de Gestão de Pessoas – Socorro Moreira (Gestor 2– G2);
3. Pró-Reitora de Pesquisa e Extensão e Inovação – Anália Keyla Ribeiro (Gestor 3 – G3);
4. Pró-Reitora de Extensão – Cristiane Conde (Gestor 4 – G4);
5. Pró-Reitora de Administração e Planejamento – Maria José Amaral (Gestor 5 – G5);

6. Pró-Reitora de Ensino – Edilene Rocha Guimarães (Gestor 6 – G6);
7. Pró-Reitor de Integração e Desenvolvimento Institucional – Iran José Oliveira da Silva (Gestor 7 – G7);
8. Diretor Geral-*Campus Recife* - Valbérico Albuquerque Souza (Gestor 8 – G8);
9. Diretor de Planejamento – Elder Lopes (Gestor 9 – G9);
10. Diretor
de Pesquisa e Pós-Graduação – Moacir Martins Machado (Gestor 10 – G10);
11. Diretor
de Ensino – Francisco Granata (Gestor 11 – G11);
12. Coorden
adora de Gestão de Pessoas – *Campus Recife* – Sr^a Marlene Cardoso (Gestor 12 – G12).

A seleção dos entrevistados ficou restrita aos gestores da instituição pesquisada, de acordo com a perspectiva da polifonia, ou seja, de que estes reproduzam a realidade dos usuários, servidores do próprio sistema.

Procedimentos de coleta de dados - uma vez evidenciada a importância de cada um dos sujeitos da amostra, necessário se faz a captação das informações que deem condições à compreensão do papel de cada um deles no fenômeno pesquisado. Assim, são utilizados alguns meios que, segundo Vergara (2007), quando se trata de pesquisa de campo, por exemplo, podem ser a observação, o questionário, o formulário e a entrevista. Acrescenta-se, a título de lembrança, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. Sobre entrevista Yin esclarece:

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Pode-se ficar surpreso com essa observação, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método de levantamento de dados. As entrevistas, não obstante, também são fontes essenciais de informação para o estudo de caso (YIN, 2005, p.116).

Outro dado contextual importante, na visão de Vergara (2007), é que a população amostral ou simplesmente amostra, corresponde a uma parte do universo, ou seja, população escolhida segundo alguns critérios de representatividade. A autora aponta para dois tipos de amostras: a probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e a não probabilística. A que se enquadra melhor neste estudo é a não probabilística, com destaque para as selecionadas por acessibilidade e por tipicidade (VERGARA, 2007, p.50).

Explica a autora que a não probabilística por acessibilidade significa selecionar elementos pela facilidade de acesso a eles, e por tipicidade aquela constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população. (VERGARA, 2007).

Os dados foram levantados através de entrevistas elaboradas e destinadas aos gestores, considerando-se a experiência e entendimento de cada um quanto ao objetivo principal dessa pesquisa, no IFPE. Como não poderia deixar de ser, as entrevistas continham questionários alinhados aos objetivos da pesquisa, com foco em fatores considerados determinantes na Gestão por Competências. Entretanto, foram incluídos questionamentos fora desse foco, com o propósito de ampliar o conjunto de informações prestadas, às vezes subjacentes, de onde poderiam ser extraídos dados preciosos para o entendimento do fenômeno.

Porquanto, neste trabalho foram utilizados entrevistas semi estruturadas direcionadas aos gestores do *Campus* Recife e Reitoria. Segundo Richardson (1999), a entrevista semi estruturada permite ao entrevistado desenvolver suas opiniões da maneira que ele considerar conveniente. O entrevistador desempenha apenas as funções de orientação e estimulação. Diante desta orientação, é válido esclarecer que se teve o cuidado de não interferir ou induzir os entrevistados em seus posicionamentos.

De acordo com Vergara (2007, p.54) “A coleta de informações para uma pesquisa deve estar vinculada ao seu objetivo final, bem como alinhada às questões que deverão ser respondidas ao final”. Assim, o uso desse recurso teve a preocupação de descrever, na ótica dos gestores, as possíveis dificuldades apresentadas no sistema de atendimento, nas perspectivas políticas de governança.

Em relação às observações da pesquisadora, houve a preocupação de manter a coerência contextual, sem, entretanto, perder a liberdade de pesquisadora inserida no contexto fenomenológico. Houve, também, o cuidado de se manter em sintonia com pensamento de dois respeitados autores; Mynayo e Richardson.

Segundo Mynayo (2000, p. 59), a observação participante se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. Sobre o assunto Richardson (2000) contribui com o entendimento de que o observador não é apenas um especulador do fato que está sendo observado, ele se coloca na posição dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser estudado (DAMÁSIO, 2004).

Quanto às questões formuladas para os respondentes tiveram ponto de apoio nas experiências de Giansesi e Corrêa (2006), ao afirmarem que os clientes avaliam serviços de acordo com alguns critérios. Assim, pode-se dizer que a satisfação dos servidores, por exemplo, depende de celeridade, de fluidez, de competências e de sua percepção quanto ao sistema de prestação de serviço, atendimento às clientelas alvos: público, alunado, docentes, etc. Estes elementos intangíveis tornam os serviços difíceis de serem avaliados tanto pelos gestores, quanto pelos próprios usuários.

Análise dos dados - quanto ao tratamento dos dados, segundo Vergara (2007,p.59) “Os objetivos são alcançados com a coleta, tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados”. Conforme a autora, os dados também podem ser tratados de forma não estatística, ou seja, podem ser: codificados, apresentados de forma mais estruturada e analisados. Lembra que existem vários métodos e que cabe ao pesquisador encontrar os meios mais apropriados para sua pesquisa.

Quanto a análise dos dados, esta recebeu tratamento qualitativo. As informações coletadas refletem a percepção dos gestores quanto ao sistema de atendimento, sempre com a preocupação de não perder de vista o enfoque da governança pública e de seus reflexos na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesta perspectiva, recorre-se a entendimentos como o exemplificado abaixo:

Para Richardson (1985), abordagem qualitativa de um problema justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de um problema, avaliar a relação entre certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, com maior profundidade, entender as particularidades do comportamento dos indivíduos (MARTINS, 2007).

Questões alinhadas aos interesses da pesquisa foram respondidas, transcritas, analisadas e delas retirados os termos entendidos como indicadores das demandas dos gestores, ou seja, as competências gerenciais, fluidez, a celeridade e a satisfação que, neste trabalho, são vistos como variáveis indispensáveis para a efetividade da fidelidade na transcrição das entrevistas, estes devem ser declinados na íntegra, sem cortes ou correções.

Dimensões avaliadas na análise dos dados - o tratamento dos dados desta pesquisa utiliza a lógica da Análise Léxica, com base nos esclarecimentos de Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola, que afirmam:

Com a análise Léxica, é possível apresentar opções (palavras, agrupamentos, expressões) para desvendar caminhos e descobrir opiniões, identificar necessidades, obsessões, seja qual for a intenção da pesquisa ali aplicada (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ; MOSCAROLA, 2005, p.4).

Os autores explicam ainda que “A análise Léxica consiste em se passar da análise do texto para a análise do léxico (o conjunto de todas as palavras encontradas nos depoimentos ou respostas” (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ; MOSCAROLA, 2005, p. 11) .

Sobre a análise de dados os autores apresentam o seguinte entendimento:

No escopo de uma análise de dados qualitativos, pode-se ter uma abordagem mais qualitativa, com base na presença ou ausência de uma dada característica, ou então uma abordagem mais digamos ‘qualitativa’, onde se busca identificar a frequência dos temas, palavras expressões ou símbolos considerados (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ; MOSCAROLA, 2005, p. 09).

È válido lembrar a complexidade da discussão sobre qualidade, uma vez que seu conceito é dinâmico e abrangente, incorporando, inclusive, diversos indicadores.

Sobre o assunto reforçam Fadel e Regis Filho:

Para Paladini (2000), é possível afirmar que qualidade é um conceito dinâmico, ou seja, que trabalha com referenciais que mudam ao longo do tempo e, às vezes, de forma bastante acentuada. Qualidade é, também, um termo de domínio público, pois todos têm uma noção intuitiva do que seja qualidade. (FADEL;REGIS FILHO,2009,P.10).

Ao supor que o gestor deve dominar esse conhecimento e utilizá-lo estrategicamente na gestão, levanta-se outra suposição: aquela de que, mesmo de forma subjacente, três outros termos/indicadores devem ser explorados dada a convergência, a inter-relação entre os vários termos, ou seja, para haver fluidez, celeridade e satisfação no atendimento o sistema deve ser eficiente, eficaz e apresentar efetividade.

Apesar dos três últimos termos terem sido apresentados na abordagem sobre planejamento é mister resgatá-los aqui, objetivando aproximar o leitor do fenômeno estudado ao compreender a inter-relação entre os indicadores. Porquanto, assim podem ser explanados:

Eficiência, segundo Oliveira (2006), indica a competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços. Supõe-se, portanto, que eficiência é algo interno às organizações e que produz bom funcionamento.

Eficácia, segundo Oliveira (2006), é a capacidade de alcançar os objetivos e as metas definidas para uma ação ou experimento. São ações endógenas voltadas para os

resultados, portanto, a ação de eliminar um gargalo que dificulte a celeridade do atendimento é um exemplo de ação eficaz.

Efetividade, segundo Oliveira (2006), corresponde à capacidade de se promover resultados pretendidos (eficiência + eficácia, os resultados devem ser úteis, permitindo continuidade ao longo do tempo). Isto implica dizer que, para haver efetividade, é preciso produzir efeitos práticos.

Com base nas discussões levantadas e considerando os indicadores denominados de principais, gera-se um Mapa de Codificação, onde se declinam as dimensões de cada um dos três indicadores e em seguida suas definições.

4. O DESAFIO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO IFPE

Doze (12) dirigentes da Reitoria e *Campus* Recife participaram da pesquisa. Os dados coletados foram analisados, visando abordar como vem se processando o aproveitamento dos potenciais humanos no IFPE, especificamente no que se refere ao *Campus* Recife e Reitoria, em face da Gestão por Competências, bem como para perceber-se a visão crítica desses dirigentes em relação a esse mister, tendo sido acrescentados outros tópicos estratégicos que, em função das metas de curto prazo, muitas vezes não são analisadas ou priorizadas, mas que contribuem para dar uma visão mais consistente em relação ao objeto desta pesquisa.

Após coletadas as informações, foram feitas a identificação, transcrição e codificação das entrevistas. A interpretação dos dados baseia-se no discurso dos entrevistados e é analisada no decorrer deste trabalho. A análise dos dados obedeceu às seguintes etapas:

Mapeamento dos esforços organizacionais de Gestão por Competências

O mapeamento dos esforços organizacionais de Gestão por Competências foi feito através das respostas às entrevistas. Essa etapa da análise nos possibilitou abordar quais instrumentos de avaliação foram utilizados no período de 2008 a 2012, e seus resultados para o processo organizacional do *Campus* Recife e Reitoria. Também foi possível quantificar o número de cursos de capacitação ofertados a servidores da Instituição, no período de 2008 a 2012, analisando os seus impactos no desenvolvimento organizacional do IFPE - *Campus* Recife e Reitoria. Assim pudemos identificar como os gestores referidos concebem a avaliação e a oferta de cursos de capacitação como instrumentos de aproveitamento dos potenciais humanos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE - *Campus* Recife.

b) Cotejo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto no 5.707/2006 com as práticas de gestão do IFPE (Reitoria e *Campus* Recife)

Esta etapa da análise se preocupa em verificar como o IFPE utiliza, em suas práticas de gestão, o que se prevê no Decreto no 5.707/2006. Através do cotejo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto no 5.707/2006) com as práticas de gestão do IFPE (reitoria e *Campus* Recife) o estudo descreve os impactos da gestão por competência no IFPE.

c) Identificação da noção de competência como instrumento de transformação institucional de hierarquização rígida para um modelo flexível e empreendedor.

Nesse sentido, enfatizamos a busca por processos de mudança organizacional e comportamental para proceder a uma análise da concretude da Gestão por Competências na prática no *Campus* Recife – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE e da Reitoria. Particularmente, nessa etapa, estivemos interessados em abordar como as ações propostas no Decreto nº 5.707/2006 são concretizadas no aproveitamento dos potenciais humanos, funcionando como elemento de motivação para os demais servidores e/ou funcionários.

O tratamento dos dados desta etapa da pesquisa utiliza a lógica da Análise Léxica, com base nos esclarecimentos de Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola que afirmam:

Com a análise Léxica, possível apresentar opções (palavras, agrupamentos, expressões) para desvendar caminhos e descobrir opiniões, identificar necessidades,

obsessões, seja qual for a intenção da pesquisa ali aplicada (FREITAS, JANISSEK-MUNIZ E MOSCAROLA, 2005, p. 4).

Sobre a análise de dados, os autores apresentam o seguinte entendimento:

No escopo de uma análise de dados qualitativos, pode-se ter uma abordagem mais qualitativa, com base na presença ou ausência de uma dada característica, ou então uma abordagem mais digamos 'quantitativa', onde se busca identificar a frequência dos temas, palavras, expressões ou símbolos considerados (FREITAS, JANISSEK-MUNIZ E MOSCAROLA, 2005, p.8).

Nesta perspectiva, o estudo utiliza o mapa de Codificação como ferramenta técnica para agrupar palavras e expressões que se incorporam à dimensão do mapeamento dos esforços organizacionais de Gestão por Competências.

A seguir, explicitamos os questionamentos relativos a esta primeira etapa, assim como sua análise e discussão.

Como vem se dando o processo de planejamento e elaboração de capacitação para os servidores do IFPE/Reitoria?

A argumentação deste grupo de dirigentes sobre o planejamento de capacitação para os servidores do IFPE/Reitoria denota a formação de servidores no IFPE. Nesse processo de capacitação, observa-se que existe um Plano Institucional de Capacitação que constitui o norte das ações de formação na Instituição. Com os resultados da análise, tem-se uma ideia do grau de importância que os gestores atribuem a ferramentas, como: Planejamento, ações sistêmicas, demandas emanadas por setor, tomando como base os documentos norteadores das ações organizacionais do IFPE: **PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico e Termo de Metas (do Governo Federal), como denotam as seguintes falas:

“Há um planejamento obedecendo às demandas emanadas por setor, tomando como base os documentos elementares do IFPE: PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico e Termo de Metas (também do Governo Federal). Algumas outras demandas são provocadas a exemplo da elaboração, a meu pedido, de mais oferta de Mestrados e Doutorados pagos em observância às áreas estratégicas ao desenvolvimento do Instituto”. (Depoimento, G1).

“O planejamento e a elaboração da capacitação é realizado com base nas demandas encaminhadas pelos setores da Reitoria e Campi, as quais anualmente é solicitada por esta DGPE, na necessidade de capacitação específica para determinada atividade e necessidade da melhoria do padrão de desempenho dos servidores”. (Depoimento, G2).

“A formação de servidores no IFPE observa um Plano de capacitação que constitui o norte das ações de formação na instituição. No que se refere às ações da PROPESQ, duas frentes que se destacam como ações sistêmicas da reitoria para todos os campi do IFPE: a) Os MINTERS e DINTERS que procuram

qualificar tanto docentes como técnicos em áreas estratégicas para a instituição; b) formação de servidores e discentes para a pesquisa. Nesse sentido, as ações dizem respeito diretamente ao processo de pesquisa (Ex: oficinas para a elaboração de projetos), quanto a outras habilidades necessárias para encaminhamento da carreira do pesquisador (Ex: formação periódicos capes e formação currículo Lattes)". (Depoimento, G3).

“A oferta de Cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado aos servidores docentes e técnico-administrativos agregam valores e qualificam os profissionais em suas áreas de atuação, havendo, na matriz orçamentária da Instituição, recursos disponibilizados para capacitações, tanto para docentes, quanto para os técnicos administrativos. O planejamento, programas e projetos de capacitação ficam sob a responsabilidade da Diretoria de Gestão de Pessoas”. (Depoimento, G5).

“No momento estamos desenvolvendo ações mais articuladas, através de projetos que envolvem todos os *Campi* de modo a fortalecer as formações continuadas docentes com objetivo de proporcionar espaços de trocas de saberes e melhorar a prática pedagógica” (Depoimento, G6).

“O planejamento institucional ocorre anualmente a tomando por base o Plano de Desenvolvimento Institucional, que contém as metas institucionais do Instituto para um período de 05 anos. Para tanto, as Direções Gerais dos Campi, Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas elaboram os seus planejamentos e os enviam à Pró-Reitoria de Integração e Desenvolvimento Institucional-PRODIN- para o acompanhamento”. (Depoimento, G7).

“No que tange a um planejamento com diretriz definida com metas a serem atingidas, ainda se faz necessário um delineamento claro e objetivo por parte do órgão sistêmico e macro – a Reitoria, com um plano de desenvolvimento para o IFPE, que servirá de norte para o direcionamento das capacitações nos *Campi*”. (Depoimento, G8).

“O *Campus* Recife, neste momento organiza-se para apresentar uma política para 2013”.(Depoimento, G11)

Além disso, o IFPE, por vezes, encampa ações de formação proporcionadas por instâncias do Ministério da Educação (ex: especialização PROEJA, Capacite) O planejamento dessas ações se dá mediante pesquisa de necessidades e estratégias do IFPE, diálogo com coordenadores de pesquisa e possibilidades dos formadores. Em todos os casos, essas ações são disponibilizadas para todos os *Campi*, incluindo o *Campus* Recife.

Para melhor entendimento das questões supracitadas, torna-se necessária uma compreensão sobre um conjunto de variáveis que compõem o escopo de gestão. Segundo Lacombe e Heilborn:

A administração é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo, planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de

indivíduos que se associam para atingir um resultado comum (LACOMBE E HEILBORN, 2006, p. 48).

Assim, discorre-se sobre conceitos, princípios, ferramentas e termos utilizados no campo da administração, entendida também como gerenciamento ou gestão. Espera-se que, a partir da compreensão do escopo de gestão, se possa ter uma visão ampliada do papel do gestor frente aos desafios das mudanças impostas pelas reformas do Estado, implicando novas posturas institucionais quanto aos serviços que presta.

Nas palavras de Lacombe e Heilborn (2006, p.169), “Metas são resultados a serem atingidos como consequência de um plano ou projeto com prazo previsto para sua execução”, enquanto “Objetivos são propósitos permanentes a serem atingidos”.

Para Paladini (2004), gestão é adequar as atividades da organização às necessidades do cliente, o que implica maiores responsabilidades do gestor, quanto aos objetivos e metas da organização.

Comparando-se a titulação dos docentes do *Campus* Recife, 71 Doutores, exercício de 2012, proporcionalmente, em relação ao quadro total de servidores desta categoria em cada *Campus*, percebe-se que esse *Campus* encontra-se estrategicamente muito mais capacitado, no que diz respeito ao alcance das metas institucionais, apesar de não termos como comparar em relação às metas do PDI, pois, nesse documento norteador das ações no período de 2009-2013 entre os *Campi* do IFPE, apenas o *Campus* Recife tem metas mensuradas, sendo expresso, para os demais *campi*, de forma genérica, que a meta será capacitar os servidores docentes e administrativos.

Já no quadro de docentes no maior *Campus* da Região Metropolitana do Recife e do IFPE, os docentes estão capacitados na seguinte proporção: 16,8% possuem Doutorado, 46,3% Mestrado, 10% ainda permanecem com a formação básica exigível para a contratação, Graduação ou apenas com Curso Técnico, como previa a Lei, para as disciplinas técnicas, que poderiam ser ministradas por técnicos ou Engenheiros como docentes em tempos de IFPE, 28,4% contam com Especialização e, próximo a 2%, não possuem mais que o nível técnico, que era a formação inicial exigível na época da instituição, enquanto Escola Técnica Federal.

De posse também das informações sobre a formação dos técnicos administrativos do *Campus* Recife, verificamos que, aproximadamente, 4% não possuem sequer o nível fundamental completo; outros 4% só possuem o fundamental completo, 45,5% cursaram até o nível médio, ou seja, mais de 53% dos servidores possuem o mínimo ou menos do que isto em relação à formação básica necessária para atender as condições essenciais para ingressar,

atualmente, na nova configuração do quadro de pessoal da Instituição. Em média, 36,97% são graduados e pouco mais de 6% são especialistas. Alertamos ser de extrema importância conhecer estes parâmetros, pois só assim será possível a cada *Campus* planejar melhor seus investimentos relacionados à Capacitação de servidores, através de uma análise criteriosa, possibilitando, inclusive, a alocação proporcional de acordo com os níveis de qualificação que se deseja atingir em ambas as categorias, para o atingimento das estratégias de planejamento institucionais.

Face aos dados fornecidos, entendemos que há muito o que fazer em relação a alinhar as formações de ambas as categorias, em especial no *Campus* Recife, a fim de promover o alinhamento das titulações às estratégias da Instituição, visto que ainda conta com situações de formação acadêmica de nível fundamental incompleto na categoria de administrativos e formação de nível técnico para docentes.

Apesar do estímulo efetuado pela DGPE, para que os servidores curse níveis mais elevados de ensino, propiciando-lhes a construção de novos conhecimentos, como também a evolução financeira nos vencimentos, posto que, nos casos dos administrativos, existe incentivo à qualificação e, para os docentes, retribuição por titulação, o que permite, além do benefício acadêmico, benefícios remuneratórios de forma vitalícia e benefícios profissionais, porque estarão mais aptos a desenvolverem suas atividades, apesar disso, há uma resistência por parte de muitos servidores na adesão aos Programas existentes e disponibilizados, o que impossibilita a Instituição de avançar no tocante ao atingimento total das metas planejadas.

Nesse mister, a construção de novos conhecimentos está associada à pesquisa, consubstanciando-se nas ações de extensão, que envolvem docentes e servidores técnico-administrativos, tendo também como atores os estudantes.

Estas capacitações estão refletindo na Gestão do IFPE?

Neste quesito, com relação ao investimento no potencial dos seus profissionais, os dirigentes manifestaram-se, dizendo que a instituição apresenta um nível muito bom, e que servidores mais qualificados são instrumentos de eficácia. Os cursos visam, sobretudo, à atualização dos servidores, o que resulta na qualidade do trabalho.

“A formação continuada é sempre bem-vinda, mas penso que é preciso alterar duas realidades: a primeira diz respeito a quem busca a formação, pois alguns a fazem buscando aumento nos proventos. Outros, para a realização de um sonho pessoal. Por outro lado, a Instituição também precisa observar esse grupo na constituição das equipes gestoras”.(Depoimento, G1);

“Sim. Servidores mais qualificados são instrumentos de eficácia”.
(Depoimento, G2);

“No que se refere à instância sistêmica, creio que podemos ver frutos do esforço de capacitação empreendido pela PROPESQ já que os indicadores de pesquisa vem sendo cada vez mais favoráveis ao IFPE e já contamos com a oferta de Mestrado Institucional, o que alavancará, ainda mais, a pesquisa, a inovação e a pós-graduação”.(Depoimento, G3);

“Sem dúvida, os cursos visam, sobretudo, à atualização dos servidores, o que resulta na qualidade do trabalho”.(Depoimento, G4);

“Sim. As formações são importantes, pois ajudam o docente a construir novos saberes e melhorar suas práticas. Isso proporciona professores mais reflexivos e dinâmicos que interagem mais em suas salas de aula, re-significando o papel do professor no processo de ensino aprendizagem”. (Depoimento, G6);

“Resultados positivos são esperados dada a melhoria trazida pela capacitação, formação continuada”. (Depoimento, G9)

A instituição valoriza as "pratas da casa", gerando um nível de aproveitamento interno dos profissionais bastante positivo, o que se torna um investimento claro no potencial do seu pessoal. Algumas oportunidades de melhorias, mencionadas por dois dirigentes, foram um melhor plano de carreira geral e oportunidades de reconhecimento dos potenciais, na hora certa.

Este entendimento encontra apoio na declaração de Gestor G8, quando esclarece sobre a capacitação de servidores:

“O documento regulatório para capacitação de servidores é o Plano de Incentivo à Capacitação (PIC). Apesar desse marco regulatório, a Diretoria de Gestão de Pessoas do IFPE/Reitoria não apresenta linhas (ou áreas) de interesse para capacitação dos servidores, numa visão sistêmica e evidenciando as particularidades dos *Campi*. Diante do exposto e, não havendo regularmente (anual ou bianual) nenhuma diretriz sistêmica, quanto à capacitação dos servidores, o *Campus* procura desenvolver sua política de capacitação em sintonia com as parcerias junto a outras instituições de ensino e pesquisa, bem como em conformidade com o interesse do servidor”. (Depoimento, G8).

Esse fato vem corroborar a visão de Amaral (2006), ao lembrar que, na política de desenvolvimento de pessoal, o Plano Plurianual - PPA deve prever a divulgação e o

gerenciamento das ações de capacitação, tais como: Cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos.

É fundamental que nessa política seja prioritária a adoção de novos métodos de capacitação voltadas a sensibilizar e incentivar outras práticas de trabalho no serviço público, em velhas e novas gerações de servidores.

Ademais, também é preocupante a metodologia utilizada para a elaboração do Plano Anual de Capacitação - PAC, considerando-se o insignificante número de Ministérios desenvolvendo metodologias distintas ao Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT-, exceto os Ministérios da Justiça e da Casa Civil da Presidência da República, que elaboram seus planos de capacitação, utilizando a abordagem de competências. Levam em conta a definição de competências organizacionais e individuais, a partir da definição de competências por nível de complexidade.

Nessas circunstâncias, constata-se que a pouca profissionalização dos responsáveis pela área de desenvolvimento é o que determina a forma precária de levantamento das ações de capacitação, que não refletem as reais necessidades de capacitação dos servidores, o que vem de encontro aos princípios da Gestão por Competências.

Apesar dessas constatações em termos de oportunidades a serem desenvolvidas, foram citados vários aspectos positivos relevantes no cenário tecnológico, cujo movimento foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia que, por sua vez, provocaram um ambiente corporativo mais competitivo.

Observa-se nas afirmações acima, que o gestor, enquanto líder, tem a responsabilidade de criar nos seus liderados a capacidade de mobilizar-se em busca das metas e objetivos da organização, e nas suas reais necessidades de graduação/capacitação, o que implica dizer que as organizações são claramente dependentes da competência de seus gestores e de sua capacidade de mobilizar os recursos necessários para atingir satisfatoriamente os objetivos organizacionais. Nas organizações públicas, estes objetivos devem estar alinhados aos interesses da sociedade e, por conseguinte, às melhorias do sistema de atendimento ofertado aos seus usuários.

Como a DGPE do IFPE enquadra seus servidores nos setores da Instituição, focando seu grau de competência ?

“Através da avaliação dos cursos já realizados e habilidades adquiridas no exercício de suas atividades”. (Depoimento, G2).

O ambiente socioeconômico brasileiro é uma outra dimensão a considerar para a compreensão das características da Administração Pública do País, principalmente o acentuado grau de desigualdades da sociedade, requerendo, assim, responsabilidades maiores sobre a boa governança.

Perante esse contexto em que se insere a administração Pública, os governos nem sempre têm a consciência do papel estratégico dos saberes e conhecimentos dos seus servidores para o sucesso das políticas governamentais. O não investimento regular nos quadros funcionais da Administração Pública reduziu a capacidade do governo.

Quanto à resposta dada pelo Gestor 2, verifica-se que, mesmo de forma ainda não definida por quantitativo de capacitações a serem oferecidas, provenientes de um mapeamento específico por área de conhecimento / setor profissional, percebe-se que há capacitações de servidores sendo desenvolvidas, refletindo o entendimento da Gestão no sentido de melhor instrumentalizar seus servidores, para alocá-los em setores, observando as suas competências e habilidades, capacitando-os para atenderem de forma eficiente as demandas da sociedade, através dos serviços inerentes à sua função. Essa postura gerencial, portanto, reflete que o gestor tem a consciência do papel estratégico dos saberes e conhecimentos dos seus servidores para o sucesso das políticas a serem desenvolvidas e implementadas, talvez não atentando para o fato de que essa postura já configura a Gestão por Competência.

Qual o Plano de cargos e salários dos servidores do IFPE e, desde quando ele foi implantado?

“O Plano de Cargos e Salários dos servidores Técnico-administrativos é disposto na Lei nº 11.091, implantada em 2005. O Plano de Cargos e Salários dos docentes é disposto na Lei nº 11.784/2008” (Depoimento, G2).

Na perspectiva de Amaral (2006, p.552):

A administração brasileira expressa (...) uma tensão permanente entre consolidação de carreiras tradicionais e maior flexibilidade. Observa-se indecisão quanto ao modelo desejado, se mais flexível ou mais burocrático. As consequências dessa alternância de projetos são ruins para a gestão de pessoas em qualquer das unidades da Federação. Ela tem conduzido à fragmentação e tensões entre servidores com direitos e deveres distintos, às vezes exercendo funções semelhantes.

Nesse sentido, a Constituição Federal (CF) de 1988 tentou romper com essa dicotomia, instituindo o Regime Jurídico Único, de forma que só a partir dessa data o

concurso público tornou-se de fato o meio essencial ingresso na Administração Pública brasileira. Por outro lado, vale lembrar que o concurso público convive com um grau de liberdade bastante significativo para nomeação de cargos de confiança de livre provimento.

O debate público não estava qualificado a ponto de construir consensos sobre o perfil de Administração Pública que se desejava para o país. Fundamentalmente, no que se refere à ocupação de cargos de confiança cuja contradição (profissionalismo *versus* flexibilidade) não precisava existir, Kercher (2006) declara:

Há relativa liberdade para a ocupação de cargos de direção e assessoramento superiores (DAS) no Brasil, especialmente se comparada a países europeus. Mas a maioria desses cargos de livre provimento (60%) é ocupada por servidores concursados pertencentes ao quadro funcional do Estado brasileiro.

Observando as afirmações dispostas anteriormente e, atentando para a resposta dada pelo Gestor 2 ao questionamento, infere-se que a Instituição obedece aos ditames legais, ao implantar “O Plano de Cargos e Salários dos servidores Técnico-administrativos, ancorada no disposto na Lei nº 11.091, implantada em 2005. e o Plano de Cargos e Salários dos docentes, embasada no disposto na Lei nº 11.784/2008”.

O IFPE/Reitoria seleciona, desenvolve e avalia: Conhecimentos – Habilidades e Atitudes voltadas para o desenvolvimento das competências Institucionais e individuais de seus servidores?

Sobre o assunto, esclarece o entrevistado:

“Ainda não podemos afirmar que essa metodologia é totalmente aplicada neste IFPE. No entanto, em 2013 estaremos aplicando o projeto de redimensionamento que tem como objetivo a análise quantitativa e qualitativa dos servidores para fins de diagnosticar o conhecimento, habilidades e atitudes para o desenvolvimentos das competências e alocações de acordo com suas habilidades e competências”. (Depoimento, G2).

“Nesse sentido, há uma avaliação de conhecimentos, competências e habilidades considerados estratégicos para serem desenvolvidos como processo de formação. Como exemplo disso, temos a área de inovação que, nas avaliações internas do setor foi considerada um desafio. A partir dessa constatação, foi articulada uma ação a ser desenvolvida ao longo de todo o ano de 2013, envolvendo a formação e produção de material didático em proteção e valorização intelectual para todos os pesquisadores do IFPE”. (Depoimento, G3).

“Sinceramente, ainda não conseguimos alcançar essa meta. É fato o desejo da gestão de implementar a gestão por competências, mas ainda não conseguimos”.(Depoimento, G4).

“Quando as aptidões e conhecimentos são identificados, o servidor é encaminhado para o setor/departamento para que o mesmo desenvolva todo o seu potencial e contribua da melhor forma para o andamento”. (Depoimento, G8).

“Por não termos uma sistematização dos levantamentos de aptidões dos nossos servidores, estes aproveitamentos ficam a critério da chefia imediata ou a pedido do próprio servidor”. (Depoimento, G11).

Esses posicionamentos dos Gestores reflete um descompasso, em relação ao entendimento do que foi questionado, pois um informa que “as aptidões e conhecimentos dos servidores são identificados e o servidor é encaminhado para o setor/departamento, a fim de que desenvolva todo o seu potencial e contribua da melhor forma para o andamento das atividades sob sua responsabilidade”; outro afirma que “Sinceramente, ainda não conseguimos alcançar essa meta”, o que reflete a falta de um Plano Institucional, voltado à Gestão por Competência, embora, muitas vezes, como dito anteriormente, esse processo se realize, mas sem um entendimento sistêmico.

Sobre esse fato, convém observar:

[...] Parece necessário integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual, conforme sugerido por Guimarães *et al.* (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.14).

A dinâmica da evolução do projeto do modelo de Gestão por Competências na ADPFD, permeada, desde seu início, por expectativas diferentes sobre os mesmos problemas, teve sua nascente nas discussões amadurecidas nas Mesas Redondas Pesquisa – Ação – Ação sobre Gestão por Competências.

Vale lembrar os dizeres de Dutra (2000), ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho, influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho dos seus componentes.

A Gestão de Competências pode ser entendida como um conjunto de práticas que tem como propósito diagnosticar os conhecimentos pessoais, experiências, o perfil

psicológico (ou comportamental), a aptidão física, dentre outros aspectos necessários a uma determinada função ou processo, e um exercício dessas competências dentro do universo da instituição.

Santos (2004) acentua que essas técnicas se revelam, basicamente, em apresentar balanços de necessidade de requisitos de competências para apoiar decisões referentes às ações de treinamento, desenvolvimento, alocação, seleção, sucessão, demissão de profissionais e distribuição de recursos financeiros destinados às atividades de capacitação. Entende-se, portanto, que a Gestão de Competências visa à contribuição efetiva dos recursos inerentes às pessoas para o desempenho da organização no exercício de suas atividades, carecendo, portanto, de acompanhamento e avaliação, para melhor direcionar as ações de capacitação a serem empreendidas pelas organizações.

E o nível de escolaridade de Administrativos e Docentes com Funções Gratificadas?

Este quesito teve a seguinte afirmativa do Gestor G2:

“Dos ocupantes de cargos de direção, CD, temos apenas 6,6% de servidores com escolaridade abaixo de Graduação. Dos ocupantes de funções gratificadas, temos 25,7% de servidores com escolaridade abaixo de Graduação. Dessa forma, observa-se que a maioria tem graduação. Em relação aos cargos de direção, temos 47% ocupados por TAE e 53% ocupados por docentes. Quanto aos ocupantes de funções gratificadas, temos 82% de servidores TAE e 18% de servidores docentes”. (Depoimento, G2).

“A maioria é graduado. Havendo, portanto, servidores com Doutorado, Pós-Doutoramento e, até alguns, com nível médio”. (Depoimento, G1).

Elementos como globalização, rápidas transformações, flexibilização e competitividade, que caracterizam o mundo contemporâneo, constituem verdadeiros desafios, para aqueles que estudam ou atuam nas organizações. Tal cenário exige do gestor a capacidade de planejar e implementar estratégias que atendam ao processo de transformação e inovação das organizações (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.13)

A história mostra que para as organizações públicas o desafio é maior, uma vez que se espera de seus gestores, além da capacidade administrativa de romper com os paradigmas tradicionais, também, implementar modelo de gestão estratégica, a exemplo do

que se propõem as últimas reformas do Estado, objetivando ações e desempenho que assegurem serviços eficientes, e distribuindo seu quadro de pessoal de acordo com seu grau de instrução e competências compatíveis e inerentes a suas funções.

Na visão de Moraes (2001, p. 13) “A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços realizados pelos membros da organização, utilizando todos os outros recursos organizacionais para alcançar objetivos estabelecidos”.

Embasada nessas teorias e nas respostas apresentadas, verifica-se que o nível de escolaridade de administrativos e docentes com Funções Gratificadas é observado de forma significativa, pois, segundo afirma o gestor 2, “a maioria tem graduação. Em relação aos cargos de direção, temos 47% ocupados por TAE e 53% ocupados por docentes. Quanto aos ocupantes de funções gratificadas, temos 82% de servidores TAE e 18% de servidores docentes”, o que representa o compromisso da gestão em aproveitar as competências dos servidores ao indicá-los para assumirem funções gratificadas, respeitando, portanto, as competências e habilidades para tais funções, tanto nos níveis estratégico, tático e operacional.

Como se dá a capacitação (anual – semestral) do quadro de servidores!

Neste quesito, os respondentes declararam:

“Através de cursos de qualificação, muitas vezes, ministrados pelos próprios professores da Casa, com a oferta de um portfólio de cursos que vão desde as relações interpessoais, a de idiomas. É importante destacar a baixa frequência, pois alguns possuem o discurso da Instituição não proporcionar capacitação, mas em turmas de 30, por exemplo, menos de dez concluem. E disponibilizamos a cada mês esses cursos.” (DEPOENTE G1)

“Temos ainda o PIC – Plano Institucional de Capacitação-, que proporciona a oferta de Minter (possuímos 2, com a Universidade de Campina Grande e a UFAL), um Dinter (Universidade Federal de Santa Catarina) e aprovamos o nosso primeiro Mestrado. Todos através de seleção interna, exceto o do IFPE, na área de Gestão Ambiental que terá sua seleção pública. E, como mencionado acima, estamos criando parcerias com outras Instituições destinadas a Mestrados pagos, como este da UFPE, e de outras instituições privadas. Na maioria das Instituições, essa formação continuada é paga parcialmente pelos alunos, mas o Instituto bancará todo o valor”. (DEPOENTE G1)

“O IFPE também está criando, em parceria com a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), um polo destinado à capacitação de seus servidores-gestores. Destacamos que, antes da existência do referido polo, há constante oferecimento de cursos, tanto presenciais como a distância, pela ENAP com a participação de nossos servidores. Alguns, inclusive, já são multiplicadores”. (Depoimentos, G1);

“O plano de capacitação é realizado por biênio e tem por base o instrumento legal Resolução nº 049/2010-CONDIR. (Depoimento, G2);

“Através de Mestrados e Doutorados, através de cursos de formação, através de encontros que são de natureza formativa, através de trabalhos colaborativos”. (Depoimento, G3);

“Não sei como é dividido o cronograma. Sei que há planejamento para os dois semestres”. (Depoimento, G4);

“As atividades de formação docente aparecem ao longo do ano através de encontros pedagógicos, participação em cursos, palestras, seminários, eventos acadêmicos. Os cursos de atualização, aperfeiçoamento e especialização são desenvolvidos conforme as necessidades específicas dos docentes”. (Depoimento, G6);

“O documento regulatório para capacitação de servidores é o Plano de Institucional de Capacitação (PIC). (Depoimento, G8);

“A capacitação é planejada pela DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - DGPE- conforme necessidade da Instituição para os servidores e os servidores também solicitam-na à instituição ou a fazem por conta própria”.(Depoimento, G12).

Aparentemente, parece uma contradição, entre o que revelam alguns Gestores e o depoimento do Gestor G11, disposto abaixo, sobre a capacitação anual:

“Isto não ocorre, por não haver programação efetiva”. (Depoimento, G11).

A aparente contradição se deve ao fato de haver descompassos institucionais e políticos, entre a atuação e pontos de vista desse Gestor, o que dificulta a realização das ações sistêmicas de forma consequente e articuladas.

Destaca-se, neste sentido, a importância da articulação entre a estratégia da instituição, internalizada e posta em prática por seus gestores, e a formação e capacitação desses atores, permitindo, dessa forma, não apenas um melhor desempenho, mas gerando novas perspectivas para todos, respeitando-se a realidade da Instituição.

Revelou-se, também, no questionário mantido com o Gestor G2, que a programação das capacitações docentes, atualmente, é discutida e negociada com os Departamentos e Coordenações de Cursos e Diretores Gerais dos *Campi*, esperando-se as demandas advindas de solicitações individuais.

Analisando-se o Plano Institucional de Capacitação e o Plano de Desenvolvimento Institucional, observa-se que eles estabelecem como meta a implantação de um Plano Permanente de Capacitação de Recursos Humanos nos *Campi* e propõem como ações, cujo objetivo é alcançar a meta proposta, elaborar, acompanhar e avaliar o Plano de Capacitação de Servidores; a realização de Cursos de Qualificação para todos os servidores, abrangendo todos os níveis de formação; bem como a necessidade de estabelecer parcerias com outras instituições de ensino com vistas ao atendimento do Plano de Capacitação; além da necessidade da promoção e participação de servidores e gestores em treinamentos, cursos, seminários e congressos (PDI, 2010, p.47), estando essa meta sendo cumprida de forma contínua, através da oferta de capacitações em nível de Especialização, Mestrado e Doutorado, além dos cursos de aperfeiçoamento e participações em eventos acadêmicos.

Verifica-se, no que foi dito acima, que a Gestão tem consciência da importância de se investir na qualificação de seus servidores, tendo direcionado um orçamento para atender a essa demanda, refletindo com isso a real visão de que o que falta não está relacionado a recursos financeiros, mas à estruturação de um planejamento, originário de uma estruturação de um Plano de Capacitação, pautado num mapeamento das reais necessidades servidores/setores, a fim de atingir as metas institucionais de forma eficiente e eficaz.

Dessa forma, infere-se que as Instituições - IFPE- *Campus* Recife e Reitoria-, objetos desta Pesquisa, investem em capacitação de seus servidores e já entendem, embora precisem atuar de forma sistêmica nesse mister, a necessidade de fortalecer em suas ações os princípios da Gestão por Competência, a fim de melhor atuarem, enquanto entes públicos, a serviço da coletividade.

Ao se lotar um servidor em determinado Departamento, quais os itens que são avaliados antes dessa lotação?

A análise dos dados é apresentada pelos dirigentes Geral e Reitoria e DGPE nos *Campus Recife* e Reitoria, cujo resultado apresenta um panorama de como se dá a lotação de servidores.

“Recebemos servidores concursados, em sua maioria com titulação acima do cargo para o qual realizaram o concurso. Buscamos, através de avaliação do currículo e de entrevistas, lotá-los em setores que possuam aderência à sua formação, atitudes, habilidades e competências. Em alguns casos, fazemos substituições até termos uma paridade entre a vocação do servidor e a necessidade institucional” (Depoimento, G1).

“É verificada a necessidade do cargo ou do profissional no setor, como também suas habilidades e competências”. (Depoimento, G2).

“Penso que se deve considerar sua formação e suas aptidões, assim como sua vontade, mas não sou diretamente responsável pela lotação de servidores”. (Depoimento, G3).

“Sei que há planejamento para os dois semestres”. (Depoimento, G4).

“As atividades de formação docente aparecem ao longo do ano através de encontros pedagógicos, participação em cursos, palestras, seminários, eventos acadêmicos. Os cursos de atualização, aperfeiçoamento e especialização são desenvolvidos conforme as necessidades específicas dos docentes”. (Depoimento, G6).

“São observados os conhecimentos (a formação), as habilidades, as atitudes e as aptidões adquiridas pelo servidor na sua vida acadêmica e profissional”. (Depoimento, G8).

“Via de regra, procede-se da seguinte maneira:

Passo primeiro: reunião sem formalidade, entre os gestores de um determinado área/setor, onde se coloca a intenção de lotação do servidor. Nesse momento, analisa-se de forma colegiada, o perfil do candidato/servidor.

Passo segundo: dar-se-á por intermédio de uma entrevista com o servidor e o gestor responsável pela área/setor onde o servidor poderá vir a atuar. Nessa entrevista, tanto o Chefe, quanto o subordinado expressarão seus pontos de vista e chegarão a um ponto comum”. (Depoimento, G10).

“A capacitação é planejada pela Diretoria de Gestão de Pessoas – DGPE - conforme necessidade da instituição, e os servidores também as solicitam à Instituição ou as fazem por sua conta”. (Depoimento, G12).

Segundo Carvalho *et al.* (2009), é importante ter conhecimento das atividades reais executadas por diferentes tipos de servidores, assim como atividades futuras que realizarão, para se conhecerem as necessidades de formação e capacitação destes.

Percebe-se, com a descrição das competências identificadas como prioritárias pelo G1, que foi dado maior destaque às habilidades, dentro das três dimensões características de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

As habilidades são definidas por Durand (2000 apud GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p. 218) como a “capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação”.

Assim, analisando-se as respostas referentes ao Gestor G1, percebe-se que ele adotou critérios de definição das competências mais voltados para os objetivos instrucionais do programa de capacitação, deixando revelar a tendência à descrição enfatizada em habilidades.

Quanto aos demais gestores, percebe-se que há o entendimento de se alocarem os servidores, atentando-se para as suas competências e habilidades, a fim de que possam desenvolver de forma consequente as atividades inerentes à função para a qual foram designados. É importante destacar que, ao fazer os Concursos Públicos, as referidas Instituições já elegem em seus editais as áreas de qualificação requeridas e as habilidades a elas inerentes.

Dessa forma, as habilidades são respeitadas, o que corrobora o seguinte pensamento de Durand: “As habilidades são definidas como a “capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação”. Durand (2000 apud GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p. 218)

Sobre esse mister é importante acrescentar que, embora a Gestão de Competências e a Gestão de Desempenho estejam inseridas nesse contexto, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas. Parece necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e dos processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo os relacionados à Gestão de Pessoas. Mais que tecnologias independentes ou distintas, a Gestão de Competências e a Gestão de Desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de Gestão Organizacional.

De outro lado, o sistema de GPC vem despontando como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de Gestão de Pessoas. Os debates já realizados apontam para uma forte crença de que ela pode suprir as principais necessidades emergentes de Gestão de Pessoas em um mundo competitivo.

Por fim, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes de gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulam as pessoas não apenas a desenvolverem coletivamente competências, mas também a acompanhá-las. Caso contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

Há possibilidade concreta de se efetivar tal proposta, considerando a cultura organizacional e as práticas tradicionais, ainda, arraigadas no interior de determinados Órgãos da Administração Pública Federal?

“Vejo com grande possibilidade a implantação de tal proposta. Para que isso ocorra, é necessário que os gestores se despojem das suas vaidades pessoais e brigas políticas e definam com outras instituições parceiras (ENAP, a exemplo) e elaborem seus planos de capacitação”. (Depoimento G8).

Cabe aqui uma indagação: como criar as condições para melhoria da gestão da qualidade dos servidores públicos? Esta questão parece estar atrelada à forma como suas instituições são geridas, ou seja, depende da capacidade administrativa de seus gestores em planejar, mobilizar e maximizar os recursos organizacionais, através de suas competências, visão sistêmica e do grau de envolvimento de seus quadros funcionais. Nesta linha de entendimento, ganha destaque a capacidade de liderança do gestor por ser elemento chave nos processos de mudanças necessários aos avanços da organização em busca de melhores condições dos serviços que presta.

A liderança é definida por Robbins como “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas” (ROBBINS, 2005, p.371).

Observa-se na afirmação acima que o autor incube ao gestor, enquanto líder, a responsabilidade de criar nos seus liderados a capacidade de mobilizar-se em busca das metas

e objetivos da organização, o que implica dizer que as organizações são claramente dependentes da competência de seus gestores e de sua capacidade de mobilizar os recursos necessários para atingir satisfatoriamente os objetivos organizacionais.

Pautada nos pressupostos anteriormente elencados e na resposta do Gestor 8, verifica-se que a liderança do gestor representa um dos elementos que estimulam seus liderados a buscarem novos conhecimentos, para melhor executarem suas atividades laborais, sendo necessário, para que isso aconteça na Instituição, objeto deste estudo, que se desenvolvam estratégias de ação de forma articulada, para que a Gestão por Competências seja totalmente desenvolvida na Instituição como um todo, deixando de ser uma “possibilidade”, tornando-se realidade, enquanto política de desenvolvimento de pessoal.

Quem mais ocupa funções gratificadas? Docentes ou Administrativos?

Pode-se dizer que, na instituição em estudo, existe um esforço empreendido para tratar o que Vergara (2003) salientou como a gestão de pessoas tratada na abordagem holística, possibilitando revelar, em consequência, as interconexões das diferentes áreas do conhecimento e com o cotidiano da vida, no qual os processos integrados conduzem ao compartilhamento do poder.

Como declara o Gestor G1:

“No IFPE, há uma paridade. Único Instituto que possuirá, a partir de 2013, dois servidores administrativos nas Pró-Reitorias (Administração - Integração e Desenvolvimento Institucional). Das três Diretorias Sistêmicas, status de Pró-Reitoria, são 2 administrativos seus titulares. Na Pró-Reitoria de Extensão, a Diretoria de Extensão tem como titular uma servidora técnica administrativa. Na Pró-Reitoria de Administração, as três diretorias têm administrativos como chefes. Das duas diretorias, na PRODEN, uma delas é ocupada por uma pedagoga. A Auditoria possui um administrativo como titular, assim como a Chefia de Gabinete. São apenas alguns exemplos entre tantos que ocupam funções”.(Depoimento, G1).

Entretanto, para a perpetuação de tais interações, percebeu-se a necessidade de criar novos padrões de comportamento. Percebeu-se, também, que a estratégia de Gestão de Pessoas, nessas unidades do *Campus* Recife e Reitoria, está se transformando em um processo reflexivo que gera mudança organizacional e o desenvolvimento organizacional vem ocorrendo, gradualmente, em virtude dessa transformação. O entrevistado G4 acredita que:

“Os técnicos administrativos ocupam mais cargos, apesar de os cargos máximos, em sua maioria, serem ocupados por docentes”.

O G11, por sua vez, declara que,

“De acordo com o organograma da Direção de Ensino, o *Campus* Recife tem sua maioria de ocupações por professores. Já em outros setores da administração, sejam patrimonial ou financeiro, há um bom contingente de servidores administrativos, com funções gratificadas”.

Pode-se depreender das respostas acima que há uma paridade nessa distribuição, uma vez que, segundo afirmado, há

“Dois servidores administrativos nas Pró-Reitorias (Administração - Integração e Desenvolvimento Institucional) e das três Diretorias Sistêmicas, status de Pró-Reitoria, são 2 administrativos seus titulares. Na Pró-Reitoria de Extensão, a Diretoria de Extensão tem como titular uma servidora técnico-administrativa. Na Pró-Reitoria de Administração, as três diretorias têm administrativos como chefes. Das duas diretorias, na PRODEN, uma delas é ocupada por uma pedagoga. A Auditoria possui um administrativo como titular, assim como a Chefia de Gabinete. Esses são apenas alguns exemplos entre tantos que ocupam funções”.(Depoimento, G1)

O que corrobora o entendimento da gestão de que as funções devem estar atreladas às competências e habilidades dos servidores, para assumirem, principalmente, espaços de comando, embora, em alguns casos diminutos, isso não se realize, por interferências pessoais de alguns gestores, afirmativa esta embasada na experiência diária da pesquisadora nesses locais de estudo, enquanto servidora da Instituição.

Como se dá a capacitação (anual – semestral) do quadro de servidores?

É declarado pelo G2 que “O plano de capacitação é realizado por biênio e tem por base o instrumento legal- Resolução nº 049/2010-CONDIR- que aprova o Plano Institucional de Capacitação dos Servidores do IFPE (PIC)”.

Por sua vez, o G1 esclarece que a capacitação se dá:

“Através de cursos de qualificação, muitas vezes, ministrados pelos próprios professores da Casa, com a oferta de um portfólio de cursos que vão desde as relações interpessoais, a de idiomas” “temos ainda o PIC – Plano Institucional de Capacitação-, que proporciona a oferta de Minter (possuímos 2, com a Universidade de Campina Grande e a UFAL), um Dinter (Universidade Federal de Santa Catarina) e aprovamos o nosso primeiro Mestrado. Todos através de seleção interna, exceto o do IFPE, na área de Gestão Ambiental que terá sua seleção pública” “ O IFPE também está criando, em parceria com a ENAP, um polo destinado à capacitação de seus servidores-gestores. Destacamos que, antes da existência do referido polo, houve constante oferecimento de cursos, tanto presenciais como a distância, pela ENAP com a participação de nossos servidores. Alguns, inclusive, já são multiplicadores”

O Gestor G3 declara: “através de Mestrados e Doutorados, através de cursos de formação, através de encontros que são de natureza formativa, através de trabalhos colaborativos”

O Gestor G10 informa que :

“...como dissemos anteriormente, não há um processo institucional e sistematizado pelo *Campus* Recife. As capacitações ocorrem como resultado das solicitações dos chefes de Departamento (acadêmico e administrativo), e reiteramos sem uma diretriz geral”.

Esses depoimentos corroboram o que vem se delineando ao longo das respostas sobre a Gestão por competência na Instituição IFPE - Reitoria e *Campus* Recife - deixando bem evidente o compromisso institucional de capacitar os servidores, para melhor atenderem as demandas institucionais, a fim de assegurar o que está disposto na Missão Institucional, embora ainda precise fortalecer os princípios norteadores do Decreto nº 5.707/2006, no que tange a uma visão estratégica com base na promoção da Gestão por Competências.

A previsão orçamentária é realizada de um ano para o outro. Como essa Pró-Reitora de Administração projeta os recursos para capacitação de Administrativos e Docentes?

“A matriz orçamentária do exercício posterior é formada a partir do planejamento conjunto, sob a coordenação da Pró-Reitoria de Administração- PROAD, e todos os Campi apresentam demandas e consolidam em uma matriz todas as necessidades de manutenção do *Campus* e investimentos a serem realizados, considerando os recursos ao *Campus* disponibilizado.

Assim, a Reitoria, por meio da PROAD, consolida na matriz IFPE os recursos destinados por cada *Campus* para este fim, evidenciando a totalidade dos recursos destinados à capacitação aos servidores do IFPE”. (Depoimento, G5)

“Esta Diretoria atende os processos de planejamento estratégico orçamentário com base no que dispõe e orienta o Manual Técnico de Orçamento do Ministério de Planejamento. E demandas do Campus em tela”. (Depoimento, G9)

Nesta nova conjuntura, entende-se que o gestor deve ter a capacidade de prever e se adaptar aos meios necessários ao cumprimento da missão da organização. Lembra Moraes (2001, p.70): “missão descreve os valores da organização, suas aspirações e sua razão de ser”.

As reformas administrativas do Estado alimentam-se de novas práticas gerenciais, o que corresponde ao aumento das responsabilidades dos gestores frente às mudanças dos paradigmas gerenciais (BRESSER-PEREIRA, 2000). Nesta perspectiva, se sobrepõe a capacidade do gestor em realizar planejamentos estratégicos capazes de atender as expectativas destas mudanças originadas pelas novas demandas sociais e exigências por serviços de qualidade.

Com base nessas fundamentações teóricas dispostas acima e nos depoimentos apresentados, verifica-se que há recursos específicos destinados a capacitações de servidores- docentes e administrativos, como afirma o G5: “... a Reitoria, por meio da PROAD, consolida na matriz IFPE os recursos destinados a cada Campus para este fim, evidenciando a totalidade dos recursos destinados à capacitação aos servidores do IFPE”, consubstanciando, assim, a responsabilidade da Instituição, em promover o crescimento profissional de seus servidores, pelo viés da construção de novos conhecimentos, o que se refletirá na qualidade dos serviços prestados ao público que deles fazem uso.

Costuma ser possível executar totalmente o orçamento anual para investimento com a rubrica da capacitação?

Não. Uma vez planejadas as atividades, o gestor lança mão da função de organização. Aquela que é responsável em organizar os recursos, atividades e pessoas para execução do que foi planejado. (Depoimento, G5)

Organizar para Moraes (2001) significa alocar (distribuir) o trabalho (tarefas/atividades) e a autoridade, estabelecendo relações hierárquicas e coordenativas e os recursos na organização, criando a estrutura organizacional, composta pelo conjunto de unidades e relações funcionais.

Analisando a resposta do G5, verifica-se que há necessidade de se planejar com mais acuidade as capacitações a serem ofertadas aos servidores, devendo esse processo ser fruto de um mapeamento minucioso das reais necessidades de capacitação, como já referenciado anteriormente, a fim de que os recursos alocados para esse fim sejam integralmente executados, devendo, também, ser feita uma divulgação significativa da oferta de cursos de capacitação, postos à disposição dos servidores, sensibilizando-os quanto à importância de atualização de conhecimentos, para melhor atuação profissional, repercutindo também no pessoal, através do nível de satisfação em relação ao fazer profissional.

E quando não se consegue atingir a meta de 100%, o financeiro é devolvido, ou aplicado em outras necessidades do IFPE?

“Devolvem-se os recursos, considerando-se que a rubrica de capacitação é uma das que não há como reverter os recursos para aplicação em outras atividades e ou finalidades”. (Depoimento, G5)

A função controle fecha o ciclo administrativo, fornecendo informações sobre os possíveis desvios no desempenho das atividades. As informações possibilitam também ao gestor medidas preventivas. Segundo Lacombe e Heilbom:

Controle é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados. (Lacombe e Heilbom, 2006, p.173).

Os autores ainda afirmam que o controle é medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos. Há uma suposição de que este conceito também leva a uma visão linear desta função. Os autores ainda defendem que planejamento e controle são conhecidos como funções gêmeas da administração.

Para que as organizações prosperem, espera-se que seus gestores assumam papel de agente de mudança e tenham competência administrativa para que a organização não apenas cumpra sua missão, mas, sobretudo, atenda as expectativas da organização e que sejam capazes de desenvolver estratégias para enfrentar os desafios e pressões, tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo.

Neste contexto de mudanças, Robbins (2005) lembra que se exige do administrador habilidades e competências inerentes à sua função. Para este autor, “Os gestores são catalisadores e assumem a responsabilidade pela gestão do processo de mudanças” (ROBBINS, 2005, p.37).

Ancorada nessas afirmativas e, analisando a resposta do G5, infere-se que, havendo devolução, esses recursos não podem ser remanejados para outra rubrica. Diante disso, é importante para a Instituição planejar de forma clara e objetiva essas capacitações, a fim de que todo o montante destinado a essa temática, seja integralmente executado, a fim de atender as reais necessidades de capacitação dos servidores. Segundo Andrade e Amboni: “Na condição de gestores de planejamento, espera-se a capacidade de elaborar bons planejamentos, pois, mudança não planejada requer a análise de fatores muitas vezes

imprevisíveis ou de difícil identificação”. Esse tipo de mudança geralmente ocorre em situações em que o ambiente externo é determinista, ou seja, o ambiente externo força a organização a se moldar aos imperativos ambientais, que, por sua vez, ocasionam repercussão no âmbito estratégico, estrutural, tecnológico, comportamental e operacional. (ANDRADE; AMBONI, 2007, p.162).

4.1 COTEJO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

A análise do Decreto 5.707/2006 aponta para a necessidade de revisão da política de Recursos Humanos, tradicionalmente praticada na Administração Pública Brasileira. A nova política tem uma visão estratégica e considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a Gestão por Competências. Para Guimarães (2000), o desafio que se apresenta para a Administração Pública é o de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras.

Passamos, assim, a expor a análise do texto da referida lei, bem como o cotejo com as práticas de gestão.

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, afirma que cabe aos Institutos Federais exercer o papel de Instituições Acreditoras e Certificadoras de Competências (BRASIL/2008). Seguindo essa linha de pensamento, indago: a Reitoria e Campus Recife estão atentando para as determinações do Decreto nº 5.707/2006, no que tange a uma

visão estratégica com base na promoção da Gestão por Competências, como forma avançada e inovadora na Administração Pública certificadora de competências?

“Não é, apenas, uma lei que irá proporcionar ao IFPE ou a qualquer outra instituição o como agir preconizado pela legislação. Há de se considerarem as particularidades e especificidades de cada Instituição. Trata-se de um processo de aprendizagem e diálogo para (re)pensar a gestão. Acompanhamos e implantamos as leis, decretos e resoluções, mas a avaliação dessa aplicabilidade não poder ficar no campo reducionista. A própria identidade dos IFs está em consolidação. O IFPE, por exemplo, nasce do hibridismo de autarquias (vocação industrial e agrícola) e lamentamos que tais leis, em sua maioria, vêm sem uma escuta, apenas, cumpra-se. O serviço público vem se profissionalizando, buscando na iniciativa privada alguns modelos de gestão estratégica, mas é preciso entender as diferenças nas instâncias e ter a compreensão de que a implantação dessas “inovações” no serviço público demanda tempo. Sem a participação, o envolvimento e a conscientização dos servidores, não acontecerá”. (Depoimento G1).

“Penso que ainda há espaço para avançarmos nessa direção, mas tenho certeza de que temos avançado na gestão pública”. (Gestor G3).

“... acredito que deveremos urgentemente inserir a gestão por competências em nosso modelo de gestão”. (Gestor G4).

“Tem havido consideração do *Campus* Recife, com relação à Gestão por Competências, entretanto, poucos gestores compreendem o que seja Gestão por Competências.” (Depoimento G11).

Depreende-se das afirmativas acima, que há um entendimento por parte da maioria dos entrevistados quanto à necessidade de se fortalecerem estratégias organizacionais, voltadas à Gestão por Competência, embora ainda se precise aprofundar essa visão de forma sistêmica, pois apenas um dos gestores respondentes afirma que “poucos gestores compreendem o que seja Gestão por Competências.” (Depoimento G11), o que não coaduna com as afirmações advindas dos demais entrevistados.

Com a política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, o Ministério do Planejamento vem incentivando os órgãos a adotarem, na sua gestão de capacitação, o sistema de Gestão por Competências. Para a investidura nos cargos de: Pró-Reitores, Diretores de Campus, Diretores da Reitoria e Coordenadores, que critérios

são adotados para a nomeação? Busca selecionar profissionais que detenham as competências específicas ao cargo?

“Todo preenchimento do cargo leva em consideração as competências. Das funções menores às Pró-Reitorias, todas, sem exceção, são preenchidas por pessoas que apresentam: habilidades e competências técnicas e interpessoais, pois se constituem em líderes de equipe e a dimensão humana deve ser levada, também, em consideração. Vamos instituir uma avaliação dos gestores por seu grupo de subordinados e avaliarmos, mais de perto, o desempenho desses gestores. Atuar de forma flexível, empreendedora e com a valorização do capital humana são nossas diretrizes em consonância com a legislação”. (Depoimento G1).

“Sabendo-se que a ocupação de uma função gratificada e cargo de direção, além de competência técnica, também requer lealdade, confiabilidade e outros requisitos políticos, a indicação é feita pelas chefias e dirigentes, não cabendo a esta DGPE indicar, senão informar as competências técnicas”. (Depoimento G2).

“Critérios Técnicos e de Formação Acadêmica e Profissional”.
(Depoimento G8).

A análise do Decreto nº 5.707/2006 aponta para a necessidade de revisão da política de RH, tradicionalmente praticada na Administração Pública brasileira. A nova política tem uma visão estratégica e considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a Gestão por Competências. Para Guimarães (2000), o desafio que se apresenta para Administração Pública é o de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. A lógica de competência sugere o alcance desse desafio, o que vem ao encontro do pensamento de Brandão *et al.* (2001, p.11):

A Gestão por Competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a Gestão por Competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão e futuro e objetivos).

No que se refere à abordagem da competência, esta mostrou-se como uma forma avançada e inovadora, e a literatura selecionada evidencia que este modelo de Gestão de pessoas é pouco conhecido na Administração Pública, tanto no Brasil quanto no resto do mundo. A Gestão por Competências sugere uma concepção que combina conhecimentos, o *saber fazer*, a experiência e os comportamentos exercidos em contextos específicos. De acordo com Amaral (2006 p. 554):

O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho. As competências, sabemos, só são contratadas quando utilizadas em situação profissional, a partir da qual são passíveis de validação. Nesse sentido, cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir. Estamos falando, aqui, de uma mudança radical frente ao modelo tradicional de posto de trabalho.

Pode-se, então, deduzir que: a nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho – saúde física e emocional; valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e servidores no trabalho. Por conseguinte, não se trata de administração de pessoal nem de mera gestão de RH, almeja, sim, mudar a gestão pública, inovar e aprimorar a capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos.

Levando em conta essa visão, o desenvolvimento de profissionais públicos adquire um peso diferente, de forma que a Gestão por Competências tem potencial em todo o ciclo de ações da Gestão de Pessoas: seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

O Decreto nº 5.707/2006 considera a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Põe o foco da capacitação na melhoria da eficiência do serviço público e, ao mesmo tempo, propõe nova abordagem para a Gestão por Competências, as quais devem ser adequadas aos objetivos institucionais, tendo como referência o PPA do Governo, comentado na seção 2 deste estudo. Além disso, prevê a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação dos órgãos em parceria com as escolas públicas, especialmente a ENAP, conforme o artigo 6º, parágrafo único do Decreto nº 5.707/2006:

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no *caput*, bem assim a coordenação e supervisão dos Programas de capacitação Gerencial de Pessoal Civil executados pelas demais escolas de Governo da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

A nova política convocou os Ministérios a elaborarem planos de capacitação reais e não burocráticos. E torna explícita a obrigação de fortalecimento das áreas de desenvolvimento de pessoas, conforme o previsto no artigo abaixo descrito:

Art.12. Os Órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de Recursos Humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Para atingir tais objetivos, a nova política admite grande importância à capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos DAS, ou seja, uma política orientada para profissionalização do serviço público federal.

Atualmente, a política de Gestão de Pessoas da ADPFD busca a valorização do servidor, sendo revistas as políticas de: seleção, remuneração, avaliação do desempenho e de capacitação. O artigo 7º do Decreto nº 5.707/2006 prescreve:

Art.7º. Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências: I – avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II – orientar os órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III – promover a disseminação da Política nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de Recursos Humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV – Zelar pela observância do disposto neste Decreto. Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.

Dados apurados na pesquisa apontam que o Comitê formado pelos secretários da SRH e SEGES, e presidido pela ENAP, nos primeiros meses de seu funcionamento em 2006, decidiu: oferecer cursos de curta duração para segmentos estratégicos à implantação da nova política, a saber: os Subsecretários de Planejamento e Orçamento dos Ministérios (SPOA) e seus adjuntos; os Diretores de secretarias responsáveis pela capacitação, no âmbito dos Programas do PPA; e os Coordenadores de Recursos Humanos. A meta de 20h/ano para os SPOA e adjuntos e de 60h/ano para os Coordenadores de RH, em 2007; criar curso semipresencial de Especialização em Gestão de Pessoas, a ser oferecido a partir do segundo semestre de 2007, oferecer oficinas de mapeamento de competências para qualificar a

elaboração de planos de capacitação durante o primeiro semestre de 2007; divulgar e oferecer bolsas a servidores lotados nas Coordenações de Recursos Humanos nos Cursos de Especialização em Gestão Pública da ENAP, desde que aprovados no processo seletivo; organizar conferência sobre Gestão por Competências concretas, bem ou mal sucedidas na Administração Pública Federal; oferecer Seminários, por meio da cooperação técnica internacional da ENAP, sobre o desenvolvimento de pessoas em 2007; aprovar a oferta de Curso de Especialização em Gestão de Pessoas (segundo semestre 2007); e realizar seleção pública de oportunidade de capacitação internacional – por exemplo, os Cursos oferecidos pela JICA (Agencia Japonesa de Cooperação Internacional) – para servidores da área central do sistema (SRH, SEGES e ENAP).

Diante desse leque de ações consensuadas pelo Comitê Gestor, conclui-se que a nova política, com base no Decreto nº 5.707/2006, embora de forma subjetiva, exige uma mudança de comportamento dos gestores, ou seja, requer aumento da responsabilidade dos dirigentes, atentando para: saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e, sobretudo, mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência, o que se caracteriza como implicações da Gestão por Competências.

Também é essencial, nesse processo, combinar, de forma flexível, competências individuais em redes de trabalho e conferir papel estratégico à sistematização dos processos de aprendizagem. Dessa forma, fica claro que a referência para a ação coletiva não é a descrição das atribuições do órgão, mas a visão compartilhada e o sentido comum do trabalho. No entanto, parece que esses conceitos são estranhos à Administração Pública, orientada tradicionalmente por regras rígidas e pouquíssimo espaço para a experimentação.

Fundamentada nos pressupostos acima elencados e nas respostas dos entrevistados, conclui-se que a observância às competências e habilidades para exercícios de funções gerenciais representa o elemento balizador para se atingir o grau de eficiência das ações a serem desenvolvidas por esses sujeitos, estando a Instituição IFPE- *Campus* Recife e Reitoria - bem ciente desse proceder, tendo em vista a resposta dada pelo G1: “Todo preenchimento do cargo leva em consideração as competências. Das funções menores às Pró-Reitorias, todas, sem exceção, são preenchidas por pessoas que apresentam: habilidades e competências técnicas e interpessoais, pois se constituem em líderes de equipe e a dimensão humana deve ser levada, também, em consideração”.

Convém ressaltar, porém, que, embora G1 tenha afirmado que “todas as funções, sem exceção, são preenchidas por pessoas que apresentam: habilidades e competências técnicas e interpessoais”, prosseguindo na mesma resposta diz: “Vamos instituir uma

avaliação dos gestores por seu grupo de subordinados e avaliarmos, mais de perto, o desempenho desses gestores. Atuar de forma flexível, empreendedora e com a valorização do capital humano são nossas diretrizes em consonância com a legislação”. Essa colocação, quase contraditória, reflete a visão de que as competências técnicas não podem estar à frente das pessoais, pois, algumas vezes, esse fator interfere na visão gerencial e empreendedora própria de todos os bons gestores, produzindo lacunas que não são facilmente preenchidas, daí, muitas vezes, a necessidade de substituições, devendo essas serem embasadas em algo real, destacando-se, assim, a importância das avaliações, não como mecanismos de punição, mas como elemento que sinalizam para propostas de redirecionamentos, ajustes, redefinições, auxiliando o gestor nas tomadas de decisão.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

Tendo como fonte os instrumentos legais, as reflexões de participantes e entrevistas semi estruturadas, esta etapa busca analisar, à luz de um arcabouço teórico selecionado e apresentado no capítulo 2 deste estudo, e de um ponto de vista evolutivo, como vem se dando o processo de implementação do modelo de Gestão por Competências no *Campus Recife* e Reitoria.

A análise apresentada nesta etapa, busca expressar os significados dos achados referentes a este potencial de transformação e sua concepção por parte dos gestores do IFPE.

Como se deu a mudança comportamental no IFPE, considerando que a proposta central da Gestão por Competências é transformar uma organização hierarquizada em uma organização flexível e empreendedora?

“Ela é gradativa, a incorporação de novos conceitos, a implantação de normas, leis e decretos é paulatina. Às vezes não se mensura de imediato. As ações endógenas nem sempre absorvem as exógenas com a velocidade desejada pelos órgãos, nem sempre uma pesquisa consegue aferir isso de imediato. Temos uma pesquisa de satisfação de clima institucional que nos propiciou repensar alguns modelos instituídos e propiciar maior debate com a comunidade. Instituímos os Seminários de Integração entre *Campi-Reitoria*. Um espaço privilegiado de escuta e de discussão das mudanças em curso”. (Depoimento, G1).

“Ainda temos muito o que avançar. Acredito que essa gestão já sinaliza para um certo profissionalismo, mas ainda nos situamos no patamar preliminar”.(Depoimento, G4).

“É quase uma utopia esta proposta, todavia, em organizações politicamente maduras, observa-se que isto é possível, graças a um espírito empreendedor virtuoso, ou seja, é quando as corporações e as pessoas que nela atuam buscam a missão Instituição acima dos interesses pessoais”. (Depoimento, G11).

A estrutura e o tamanho da instituição influenciam diretamente as práticas (formais e informais) de competência na organização. Ou seja, quando se trata de uma organização pequena, existe uma tendência em tratar os processos informalmente. A abordagem de competência na instituição enfatiza a formação, mas também a ação.

Para Robbins (2002), organização que aprende “é aquela que desenvolve uma capacidade de mudar e se adaptar continuamente”. Essas organizações têm como características: visão compartilhada em toda a organização, as pessoas procuram resolver os problemas do seu trabalho, interagir com ambiente organizacional, trocar muitas informações e deixar de lado seus interesses pessoais para atender a visão compartilhada da organização.

O mercado atual é altamente competitivo e está em constantes mudanças. Com isso, exigem-se organizações flexíveis e inovadoras, para se adaptarem às novas demandas do mercado. Em consequência, cada vez mais as organizações buscam no mercado pessoas inteligentes, dinâmicas e com espírito empreendedor, as quais, através da criatividade e potencial humano, sejam capazes de fazer o diferencial para as organizações. Portanto, dois fatores são fundamentais para se ter uma organização flexível e inovadora: dinâmica organizacional e valorização dos talentos humanos.

Neste sentido, “a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanística que traz entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional” (KANAANE, 1999, p. 45).

Já na resposta do G11, percebe-se, porém, um certo ranço, deixando-se perceber um descompasso de visão sistêmica, embora ele tenha o entendimento de que esse tipo de gestão é importante, quando afirma que : “...em organizações politicamente maduras, observa-se que isto é possível, graças a um espírito empreendedor virtuoso”.

Faz-se necessário, portanto, que o gestor aprenda a repensar sua conduta em termos dos impactos no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros pontos, o ato de comunicar-se, a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório. Conseqüentemente o desenvolvimento organizacional assumirá um caráter estratégico, implicando a captação, fixação e desenvolvimento das

equipes, com a finalidade de valorização profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir da autonomia e responsabilidade, visando a melhores resultados organizacionais.

Diante disso, existe um desafio para os administradores, ou seja, criar o ambiente e as oportunidades para a integração das pessoas no seu local de trabalho. Neste sentido, a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, para a valorização do potencial humano.

Com base nessas afirmações, conclui-se que o efetivo desenvolvimento organizacional depende, além do aprimoramento técnico, de desenvolver a competência pessoal e interpessoal, insumos capazes de impulsionar de forma consequente o desenvolvimento organizacional, impactando nos resultados alcançados e no atendimento das demandas do público a que se destinam.]

Ainda dentro desse patamar, um outro ponto a ser destacado diz respeito aos “Seminários de Integração entre *Campi*-Reitoria. Um espaço privilegiado da escuta e de discussão das mudanças em curso”, uma vez que propiciam momentos de diálogos voltados ao entendimento e fortalecimento da identidade e perfil institucional, visando fortalecer a noção de pertencimento dos servidores em relação à Instituição, fazendo-os perceberem-se como partícipes dos rumos a serem tomados, ressaltando a participação coletiva nas tomadas de decisão e definição das metas a serem alcançadas. Esse processo teve início em 2012-Reitoria / *Campi*, com encontros de sensibilização e escutas, devendo ser aprofundado em 2012, sendo esse um espaço rico e profícuo, enquanto instrumento participativo e democrático.

Quais são as competências gerenciais desejáveis ao IFPE/Reitoria?

“Atuação em rede, capacidade em dialogar, reduzir a verticalização entre as chefias, preocupação em cuidar do outro, visão empreendedora e futurista para o IFPE, valorização dos servidores, estimular competências e aproveitá-las na gestão, o bem-comum”. (Depoimento, G1).

“Liderança, planejamento, organização, acompanhamento e controle das ações, comunicação oral e escrita”. (Depoimento, G3).

“Planejamento, acompanhamento das ações, visão sistêmica e liderança”. (Depoimento, G4).

“Você não pode ter uma competência genérica para as pessoas e achar que todas devam ser iguais. Claro que existem algumas características desejáveis que acabam contribuindo indiretamente, para que se pense em competência e perfil de pessoal que são: pessoas jovens, dinâmicas, que aprendam rapidamente, isso é o básico que se espera”. (Depoimento, G6).

“Liderança; capacidade de orientar tarefas; alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal”. (Depoimento, G7).

“O gestor deverá ser capaz de fixar objetivos (planejar); analisar (conhecer os problemas); solucionar problemas; organizar e alocar recursos (recursos financeiros e tecnológicos e as pessoas); comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar); negociar; tomar as decisões (rápidas e precisas); mensurar e avaliar (controlar).” (Depoimento, G8).

“Planejamento, organização, liderança e controle. Neste sentido, o Campus Recife programou um encontro denominado JODE (Jornada de Desenvolvimento Estratégico). Evento com duração de três dias ininterruptos, onde se tratou da cultura do planejamento e das outras competências gerenciais”. (Depoimento, G9).

“Nós precisamos de pessoas que respondam de maneira rápida e flexível a essas mudanças, pois temos questões fundamentais que estão bem desenvolvidas na instituição como o feedback, liderança e cada gestor busca o seu próprio desenvolvimento”. (Depoimento, G12).

Ao longo da pesquisa bibliográfica, inferiu-se que, quando a instituição seleciona novos especialistas, existem certas ‘habilidades, ferramentas e conhecimentos requeridos’, que são consideradas as competências básicas desejáveis. “Nós não estamos apenas buscando habilidades básicas, mas estamos procurando efeitos, objetivos, planos estratégicos” Lacombe e Heilborn (2006). Neste sentido, não existe um perfil genérico, cada função é diferenciada.

Com base em Andrade e Amboni (2007) e Lacombe e Heilborn (2006), as habilidades do Administrador, de forma resumida, podem ser assim descritas:

Habilidades Técnicas: Saber utilizar princípios, técnicas e ferramentas administrativas e ser capaz de decidir e solucionar problemas;

Habilidades Humanas: Saber lidar com pessoas, comunicando-se eficientemente, negociando, conduzindo mudanças. Obtendo cooperação e solucionando conflitos;

Habilidades Conceituais: Ter visão sistêmica.

A argumentação focalizada neste trabalho refere-se à contradição entre a formação tradicional e as novas competências esperadas do gestor. Neste sentido, acredita-se que a Aprendizagem Organizacional possa contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais, oferecendo uma visão dinâmica e interativa na construção de

estratégias voltadas à formação de gestores, em contraste às práticas tradicionais de formação gerencial, baseadas exclusivamente em treinamento.

Conforme Le Boterf (1997, p.22), “o que de fato irá diferenciar a competência de uma organização ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) não é a competência de seus membros. O diferencial não depende tanto de seus elementos, mas da qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos”. Nesse contexto, apresenta-se a Aprendizagem Organizacional como uma estratégia que busca aproximar e integrar a competência essencial (*core competence*) e gerencial. Conforme Ruas (1999, p.8), “o aprender está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional, mas sob a forma de um processo de aprendizagem coletivo, através da interação entre as pessoas na organização”. Ou seja, a aprendizagem está orientada para o desenvolvimento de competências (humanas e organizacionais).

A partir da análise das várias correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana, brasileira) acerca da questão das competências, destaca-se que o conceito de competência está relacionado aos seguintes aspectos:

1. Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação) (Zarifian, 1996; Ropé e Tanguy, 1997; Durand, 1999; Dutra e Silva, 1998).

2. Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (ação) (Moscovici, 1994; Gallart e Jacinto, 1995; Magalhães e Rocha., 1997; Kubr e Abell, 1998, Le Boterf, 1997).

O objetivo do desenvolvimento da competência está relacionado à busca de melhores desempenhos (resultados) (Dutra e Silva 1998; Sparrow e Bognanno apud Ribeiro e Guimarães, 1999; Fleury, 1999).

4. A definição de competências deve ser constantemente questionada (perspectiva dinâmica) (Spencer Jr., 1993; Ruas, 1999; Eboli, 1999).

5. A responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (auto desenvolvimento) (Spencer, L. e Spencer, S., 1993; Vergaro, 1995).

6. O desenvolvimento de competência ocorre a partir do relacionamento com outras pessoas (interação) (Sandberg, 2000).

Diante disso, é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes de gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulam as pessoas, não apenas a desenvolverem coletivamente competências, mas também a acompanhá-las. Caso contrário,

esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

Diante dessas afirmações e, pautada nas respostas apresentadas Gestores selecionados, verifica-se que, analisando-se Andrade e Amboni (2007) e Lacombe e Heilborn (2006), quanto às habilidades do Administrador por eles elencadas, quais sejam: habilidades técnicas, humanas e conceituais, todas elas permeiam as respostas apresentadas, sinalizando para se afirmar que o IFPE tem a real dimensão das competências gerenciais que deseja para assegurar à sua gestão um desenvolvimento eficaz e eficiente.

Acredita que o desenvolvimento de competências gerenciais contribui para aumentar a performance do IFPE/Reitoria? Como isso pode ser avaliado?

“O desenvolvimento por competências ajuda qualquer instituição. O resultado aparece na performance de cada gestor e de seu setor gerenciado, impactando nos índices de satisfação ou insatisfação com o corpo gestor.” (Depoimento, G1)

“Na PROPESQ, há um movimento dos servidores na direção de propor soluções e encaminhamentos para os problemas e uma maior participação deles nos processos de gestão da pesquisa” (Depoimento, G3).

“Sem dúvida, o foco nas ações terá como resultado uma alta performance”. (Depoimento, G4).

“Sim, acredito. Quanto à avaliação de qualquer gestão, faz-se necessária uma comparação com gestão anteriores, entretanto cabe esclarecer que os registros históricos ficam a desejar e, muitas vezes, quando existem, não se encontram compilados em um só título, dificultando a análise e posteriores comparações e aferições”. (Depoimento, G8).

“Indubitavelmente que sim. Com o passar do tempo, utilizando ferramentas de avaliação, entre elas questionários de avaliação de atendimento, por exemplo. (Depoimento, G9).

“Tenho conhecimento de algumas Pós-Graduações realizadas pelo IFPE, o que é muito positivo para desenvolver tais competências gerenciais”. (Depoimento, G11).

Na verdade, a Gestão de Competências faz parte de um sistema maior de Gestão Organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento, seleção, treinamento, Gestão de Carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a capacitação e o desenvolvimento das competências essenciais para atingir seus objetivos. Este processo pode proporcionar a “consistência interna da estratégia” (TILLES, 1997, p.6), ou melhor, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional.

Seria temerário afirmar que o processo de Gestão de Competência é do tipo *top-down*, em que as competências prioritárias da organização determinam as competências humanas, ou o contrário, que esse processo seria do tipo *bottom-up*, em que estas determinam aquelas. A Gestão de Competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a Gestão de Competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes de todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

Com vistas ao conceito de competências, conclui-se que a Gestão de Competências pode ser entendida como um conjunto de práticas que tem como propósito diagnosticar os conhecimentos pessoais, experiências, o perfil psicológico (ou comportamental), a aptidão física, dentre outros aspectos necessários a uma determinada função ou processo, e um exercício crítico dessas competências dentro do universo da instituição.

Santos (2004) acentua que essas técnicas se revelam, basicamente, em apresentar balanços de necessidade de requisitos de competências para apoiar decisões referentes às ações de treinamento, desenvolvimento, alocação, seleção, sucessão, demissão de profissionais e distribuição de recursos financeiros destinados às atividades de capacitação. Entende-se, portanto, que a Gestão de Competências visa à contribuição efetiva dos recursos inerentes às pessoas para o desempenho da organização no exercício de suas atividades.

As respostas apresentadas corroboram o que se afirmou na questão anterior, uma vez que o IFPE tem a real dimensão das competências gerenciais que deseja para assegurar à sua gestão um desenvolvimento eficaz e eficiente, o que fica bem caracterizado na resposta do G1: “O desenvolvimento por competências ajuda qualquer instituição.

O resultado aparece na performance de cada gestor e de seu setor gerenciado, impactando nos índices de satisfação ou insatisfação com o corpo gestor.” (Depoimento, G1)

O IFPE estimula o empreendedorismo entre os gestores e servidores? Como? (Visão Sistêmica).

“Sim, partindo do pressuposto de provocar ações empreendedoras que sejam prestigiadas e reconhecidas pela gestão, sim. O próprio empreendedorismo já supõe uma prática pró-ativa, não é uma imposição da instituição e, sim, uma provocação. Temos muitas ações e programas e convidamos alguns a fazerem parte, enquanto outros se inserem de forma voluntária, seja na organização dos eventos acadêmicos, à participação em uma das 30 comissões constituídas pela gestão, que vão desde questões relacionadas à seca, à distribuição de *tablets* como ferramenta pedagógica”. (Depoimento, G1).

“Na PROPESQ, procuramos incentivar a livre expressão, o respeito ao outro, a proatividade e a busca de soluções na perspectiva da autonomia do servidor e de sua responsabilidade para com o trabalho. Além disso, estamos estabelecendo um Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica que busca incentivar os pesquisadores a implementarem e transformarem seus estudos em processos e produtos socialmente distribuídos”. (Depoimento, G3).

“A noção de visão sistêmica é amplamente difundida no que concerne ao entendimento de que o IFPE é um todo formado por nove partes. A sistematização está restrita a isso. A questão do empreendedorismo, da proatividade é algo que se configura como inerente a alguns gestores. Isso não é uma política específica do IFPE”. (Depoimento, G4).

Como destaca Dolabella (2004), uma organização precisa ser criativa e inovadora; para isso, necessita de pessoas com perfil adequado. Nesse sentido, entende-se que uma organização do serviço público, que sofre pressões para a utilização mais eficaz dos recursos disponíveis, para atender com mais qualidade os usuários, compreender as necessidades da sociedade e criar alternativas adequadas, necessita de colaboradores com perfil condizente.

O empreendedor é aquele que percebe oportunidades de crescimento nas circunstâncias mais comuns, não se abate ao encontrar problemas, encara-os como desafios para o crescimento contínuo; entusiasma-se, pois acredita que se existe um problema há solução. São os indivíduos que possuem o *locus* de controle interno, utilizando-se dos ensinamentos de Robbins (2002). Esse entendimento é consoante com o conceito apresentado por Mori (1998, p. 39) quando diz que:

Empreendedores são pessoas que perseguem um benefício, trabalham individual ou coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações em um meio incerto.

As características de comportamento empreendedor foram sintetizadas a partir de Olivo (2003), divididas nos conjuntos: realização, cujos comportamentos impelem os indivíduos a buscarem atividades desafiantes, levando-os a transformar as condições ambientais a partir dos seus próprios objetivos; planejamento, pressupondo o conhecimento dos processos para conduzir a organização em certa direção, que na visão do indivíduo é a correta, envolvendo a capacidade de adquirir informações e analisar uma oportunidade e suas perspectivas diante de um ambiente adverso; poder, constituindo a capacidade de desenvolver as atividades conforme foram planejadas e a devida cooperação e ação, a fim de que os objetivos inicialmente traçados sejam alcançados.

Não se nega o espaço para ações de empreendedorismo no setor público, e há exemplos bem-sucedidos desse fenômeno nesse setor.

Muitos especialistas têm dito que o que caracteriza o nosso tempo são as mudanças cada vez mais rápidas. Nosso desafio é entender como as mudanças rebatem no setor público e definir uma estratégia para tornar o setor público aberto às inovações e com capacidade de adaptar-se rapidamente.

O setor público não é historicamente caracterizado como inovador, aberto às mudanças, em consequência disso, desafio é maior ainda. A burocracia, os políticos e os dirigentes públicos têm se movido muito devagar, numa velocidade aquém da necessária para preparar o Estado para esse quadro de mudanças.

A construção de um espaço com esta visão, de acompanhar as mudanças em curso na sociedade e refletir sobre as adaptações necessárias a serem feitas na administração pública é um desafio de todos nós e também uma garantia de que o setor público não ficará mais estagnado, enclausurado em si mesmo, sem perceber as mudanças que estão ocorrendo fora dele e que demandam mudanças na própria administração pública, para que os Governos possam atender às demandas da população com eficiência e eficácia.

Os fundamentos teóricos acima apresentados, fundamentam as respostas apresentadas pelos gestores, o que pode ser confirmado com esta afirmativa: “Sim, partindo do pressuposto de provocar ações empreendedoras que sejam prestigiadas e reconhecidas pela

gestão, sim. O próprio empreendedorismo já supõe uma prática pró-ativa, não é uma imposição da instituição e, sim, uma provocação.

Quais outras práticas podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais? Como?

“A partilha de informação, permuta de conceitos, inversão de prioridades, relações humanas igualitárias”. (Depoimento, G3).

“Flexibilidade, comprometimento, mais uma vez, planejamento e sentimento de pertencimento à instituição”. (Depoimento, G4).

“A escolha mais criteriosa dos gestores que ocuparão os cargos comissionados”. (Depoimento G7).

“Uma prática sistêmica em parceria, com tratamento isonômico. (Depoimento G8).

“Considero que se fazem necessárias algumas outras competências como: agilidade, concisão, flexibilidade: neste sentido considero que encontros com palestras motivacionais fazem parte de boas práticas para a gestão de competências gerenciais. (Depoimento G9).

A abordagem gerencial pressupõe uma administração pública orientada para o cidadão e pode ser entendida como modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços de qualidade com menor custo, atendendo de forma adequada às demandas dos usuários (PEREIRA, 2010). Isto implica em melhorar a qualidade do serviço público em vários aspectos, tais como: rapidez no atendimento, acessibilidade ao serviço, informações oportunas, corretas e fáceis de entender, cortesia no atendimento, servidores qualificados, etc.

Hoje o grande instrumento que se indica para trabalhar a melhoria do serviço público é a Gestão da Qualidade Total (GQT), que vem sendo aprimorada e demonstrando sucesso em diferentes tipos de organizações.

Neste sentido, a Gestão da Qualidade Total envolve ações de planejamento, controle e aprimoramento contínuo de cada processo, tendo como foco central o atendimento das necessidades e satisfação dos clientes. Neste sentido Pereira afirma:

[...] a qualidade, além de passar a significar a satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos, busca também a redução dos custos e a melhoria dos processos de acordo com as exigências da sociedade de forma contínua (PEREIRA, 2010, p.103).

O entendimento acima encontra apoio em Oliveira, este esclarece que a Qualidade Total, pode ser uma forma de ação administrativa, traz o foco das atividades da organização para a qualidade de seus serviços. Oliveira, citando Coltro, define a Gestão para a Qualidade Total como uma ação permanente e de longo prazo, orientada para a satisfação do cliente, por meio de processos e constante melhoria de serviços e produtos (OLIVEIRA, 2006).

Compreende-se que uma organização voltada para a gestão da qualidade reavalia suas estratégias, contribuindo para que suas atividades se mantenham em um ambiente saudável, onde as pessoas, estimuladas, trabalhem em equipe e alcancem um desempenho baseado nas metas e missão da instituição.

As respostas ao questionamento acima, corroboram o fato de que a Instituição tem conhecimento de outras práticas que contribuem para o desenvolvimento gerencial, conforme o disposto a seguir:

“A partilha de informação, permuta de conceitos, inversão de prioridades, relações humanas igualitárias”. (Depoimento, G3). “Flexibilidade, comprometimento, mais uma vez, planejamento e sentimento de pertencimento à instituição”. (Depoimento, G4).

“A escolha mais criteriosa dos gestores que ocuparão os cargos comissionados”.(Depoimento” (Depoimento G7).

Por definição, “melhoria contínua significa a busca de novas possibilidades para o órgão atingir melhores resultados. Isso envolve uma atitude pró-ativa”. Como a “melhoria contínua” pode contribuir para o desenvolvimento de competência gerencial no IFPE?

“Integrando os diversos atores num ciclo virtuoso de estratégias, criatividade, planejamento e execução pelo qual todos se sentem responsável e partilham igualmente dos benefícios do processo”. (Depoimento, G3).

“acredito que planejar é o ponto inicial e crucial de qualquer instituição. Isso significa ter foco e conhecer nossas metas. Se continuamos apenas apagando incêndios, resolvendo demandas emergentes, perdemos nosso foco e não desenvolvemos, de fato, aquilo que é nosso papel precípua”. (Depoimento, G4).

“Através de um processo contínuo de avaliação do cumprimento das metas planejadas para a Instituição, será possível identificar as fragilidades relacionadas à competência gerencial. (Depoimento, G7).

“A melhoria contínua sempre irá contribuir, entretanto, se não houver um espírito empreendedor virtuoso e cooperativo entre as pessoas, a atitude pró-ativa será prejudicada pela mesquinhez política” (Depoimento, G11).

Com base no disposto acima, depreende-se que a Instituição em estudo entende que a melhoria contínua, ou seja, a busca de novas possibilidades para o órgão atingir melhores resultados, pode contribuir para o desenvolvimento de competência gerencial no IFPE, o que pode ser percebido especificamente na seguinte resposta: “Integrando os diversos atores num ciclo virtuoso de estratégias, criatividade, planejamento e execução pelo qual todos se sentem responsável e partilham igualmente dos benefícios do processo”. (Depoimento, G3).

As estratégias políticas do IFPE/MEC estão relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento de gestores e servidores?

“Algumas sim, outras não. A questão salarial e a da valorização da carreira deixam e muito a desejar. Numa lógica capitalista, não basta ter políticas, bem elaboradas no papel, é preciso existir efetivamente uma valorização da carreira, que passa, efetivamente, pelo salário e aumento das funções. Um gerente comercial de uma operadora de celular percebe R\$ 40 mil, enquanto uma CD (cargo de direção), com desconto, fica em torno de R\$ 2,6 mil. Os salários têm afugentado bons servidores. Qualquer tribunal paga, para início de carreira, 7 e até mais mil reais, um doutor nosso, no auge da carreira, recebe R\$ 11 mil. Como reter talentos? Não há política bem concebida que segure esse profissional!” (Depoimento, G1).

“Como parte de uma rede de educação, o IFPE está sujeito a procedimentos que nem sempre dão velocidade ao desenvolvimento. Entretanto, identifico um desejo político na gestão do IFPE que vai na direção do mesmo. Penso que estamos no caminho de tornar isso uma política. Mas estamos lidando com mais de cem anos de cultura institucional e com uma variedade considerável de culturas particulares oriundas de vários *Campi*, nesse sentido, o caminho percorrido não é linear e detém uma carga considerável de complexidade,..(Depoimento, G3).

“Não posso me posicionar pelo Ministério da Educação, estando impossibilitado de apresentar tal relação. (Depoimento, G9).

“Os documentos institucionais, PPI e PDI pouco ou quase nada refletem em estratégias políticas para este tipo de aprendizagem e consequente desenvolvimento de servidores e gestores...” (Depoimento, G11).

Analisando os posicionamentos acima, verifica-se que ainda são tênues a percepção de alguns gestores, quanto ao alcance do termo políticas, uma vez que circunscreveram, apenas, a visão deles com foco na Instituição, sem ampliá-la, estendendo o entendimento às macro políticas do governo federal que norteiam as políticas internas da Instituição e àquelas a organização deve e precisa obedecer.

Observa-se, portanto, que a aprendizagem organizacional se impõe como o grande elo construtivo entre as empresas e as pessoas, como estratégia de competitividade ou como um meio para que as organizações desenvolvam competências, pois ela contribui decisivamente para o atendimento das expectativas de melhor desempenho e de desenvolvimento contínuo das organizações. Atender essas expectativas pressupõe colocar a aprendizagem a serviço da melhoria contínua – na busca da eficiência, qualidade e produtividade –, assim como da inovação, na busca da efetividade, adaptação às mudanças do ambiente e sobrevivência.

Os benefícios decorrentes do planejamento não são apenas estratégias, objetivos e metas que surgem, mas também a aprendizagem que ocorre durante o processo. Se o aprendizado é um objetivo estratégico, então a maneira pela qual estruturamos o processo de planejamento e quem envolvemos nesse processo pode fazer importante diferença. O papel dos líderes da organização nesse processo é fundamental na determinação de um consenso sobre quais são as competências essenciais para a organização, qual é a visão estratégica em termos das metas desafiadoras para mudar a realidade e como são comunicadas aos diversos níveis hierárquicos.

Quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões compartilhadas. Para SENGE (2000), as visões compartilhadas têm sua origem nas visões pessoais, gerando um relacionamento de comprometimento e responsabilidade pelo todo e

não de simples aceitação de dada situação. Assim, é importante saber em que medida a missão, os objetivos estratégicos e as metas de uma organização estão disseminados e internalizados entre todos os seus servidores. Através do estabelecimento de objetivos comuns cria-se identidade de longo prazo.

O aprendizado em equipe “é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar resultados que seus membros realmente desejam” (SENGE, 1990, p. 213).

4.3. CONCLUSÕES RELATIVAS À PESQUISA DE CAMPO

Com base nos estudos de caso realizados nesta primeira fase da pesquisa, pode-se chegar às seguintes constatações.

1. Existe uma **conscientização** da **importância** e necessidade de se tratar de competências gerenciais. Entretanto, os processos observados ainda estão em **fase de construção**. Não se quer afirmar com isso, entretanto, que exista um modelo final para o desenvolvimento de competência. Acredita-se na perspectiva dinâmica dessa construção que é um aspecto em comum entre o desenvolvimento de competência e a Aprendizagem Organizacional (processo).

2. Observa-se a presença de uma **tipologia** específica para o tratamento de competência gerencial para cada organização investigada.

3. A competência gerencial está, de alguma forma, relacionada com o **negócio da instituição**. Ou seja, parte-se da análise das *core competences* para se chegar a *managerial competencies*.

4. A competência gerencial é tratada, ainda, com base em um **perfil ideal**, previamente estabelecido. Observa-se que existe uma tendência a construírem-se atributos de competência ambiciosos, seja por sua abrangência, abstração e/ou diversidade (complexidade).

5. Existe uma preocupação em diminuir ou terminar com os *gaps* entre perfil gerencial atual e desejado. Isso é feito via avaliação de competência ou desempenho.

Estas avaliações encontram-se em fase inicial de aplicação, não podendo ser possível, ainda, aferir os seus resultados.

6. Esta avaliação possui um caráter quantitativo e qualitativo.

7. As práticas de **Aprendizagem Organizacional** encontram-se em fase inicial e precisam ser amadurecidas, para que se gerem resultados nas organizações.

Cabe ao IFPE permanecer investindo na capacitação e no treinamento do seu quadro de pessoal, estimulando a utilização total do orçamento previsto para este fim, ampliando cada vez mais a rubrica orçamentária em prol de permitir a atualização profissional e a satisfação pessoal de cada servidor desta instituição, buscando, assim, a constante motivação de seus Recursos Humanos, posto que o capital intelectual é a matéria-prima mais valorizada em tempos de globalização pela crescente necessidade de acompanhamento da evolução das tecnologias, consequentemente permitindo que melhores serviços sejam prestados à sociedade, clientes finais das Instituições Públicas.

4.3.1. As Contribuições Positivas

Uma contribuição significativa foi a ênfase na articulação e na indissociabilidade do binômio responsável pela capacitação do trabalhador - saber *versus* saber-fazer. Em outras palavras, a capacitação não se limita ao trabalhador saber, pois é tão ou mais importante que ele saiba fazer, saiba executar, saiba aplicar o seu saber, para resolver as situações que vivencia no trabalho.

Neste particular, um outro aspecto ganha também relevo, ao se acentuar a capacidade de o servidor lidar com o imprevisto. Esta preocupação modifica sensivelmente a orientação taylorista-fordista de descrever minuciosamente os comportamentos, obrigações e deveres a serem desempenhados pelo ocupante de um cargo pois, além disso, ele terá que transcender ao estipulado de forma a solucionar possíveis situações-problema.

Ainda uma outra contribuição é o destaque atribuído à capacidade de “fazer coletivo” do servidor, ou seja, à sua capacidade de produzir com os outros, de realizar as tarefas coletivamente. Este aspecto tem provocado alterações expressivas não só nos processos de capacitação, como nos de avaliação do servidor. Por último, o incremento de múltiplas pesquisas que buscam responder questões cruciais: o que torna um indivíduo competente? Será possível e como desenvolver a competência das pessoas? Embora os

resultados não tenham sido muito esclarecedores têm, quando não muito, servido para anular uma série de mitos sobre os efeitos de atributos e características mágicas capazes de tornarem as pessoas competentes.

4.3.2. Os Alertas e Desafios

Em que pese as dificuldades, muitas vezes intransponíveis, de se prever os desejos e reações humanas, é preciso sempre ter em mente que, na situação de trabalho, “querer fazer” é tão importante quanto “saber fazer”. Isso nos remete a uma questão essencial para os administradores: é preciso reconhecer e lidar com as subjetividades do ser humano, sem a pretensão de ter acesso a elas. O máximo que se pode fazer é criar condições facilitadoras para que cada trabalhador possa vislumbrar, a cada instante, a possibilidade de conciliar: o seu projeto existencial, o seu projeto profissional e o projeto organizacional. Não há como alcançar a meta de uma força de trabalho competente sem considerar que se tem de trilhar uma longa trajetória que propicie às pessoas todas as condições para um desempenho motivado.

A opção pela identificação e aprimoramento de uma “elite de competentes” acarretará, inexoravelmente, uma série de desafios, dificuldades e problemas de manutenção desses integrantes na organização. Pode-se argumentar que, tratando bem essas pessoas, dando a elas condições de se desenvolverem, os vínculos serão fortalecidos e, cada vez mais, haverá uma propensão dessas pessoas se comprometerem afetivamente com a organização. No entanto, é importante atentar para a dificuldade de se comprometer as pessoas com as organizações, principalmente se essas pessoas se julgam muito competentes. A tendência é que elas se tornem mais autônomas e independentes para decidir e orientar a sua vida, e se lançarem na busca de novos desafios, ainda mais se sofrem o assédio de propostas sedutoras do mercado de trabalho. A saída é a democratização do processo, de forma a ampliar o nível de competência da força de trabalho que compõe a organização, evitando que ela se torne refém de uma “aristocracia de competentes”, na medida em que ela possa, de imediato, substituir com eficiência um integrante que se desligue.

Evidentemente que a massificação de uma “gestão de competências” é um empreendimento bem distinto do que, ao que tudo indica, vem sendo colocado em prática até o presente. Os relatos de experiências apontam na direção de práticas seletivas no sentido da identificação de atributos e predicados das pessoas. A mudança de orientação irá requerer o enfrentamento de uma série de questões, aliás, não distinto das que, desde sempre, foram

enfrentadas pelos modos tradicionais de administração de pessoas. E, neste ponto, talvez seja oportuno encerrar com uma indagação - Será a gestão de competências um modismo passageiro?

Finalmente, recomenda-se evitar a adoção de listas genéricas de competências, desprovidas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional. Cada organização tem suas particularidades, sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos, que a distinguem das demais, o que exige a definição de rol de competências contextualizado e adequado às suas necessidades específicas.

4.4. PROPOSTAS E SUGESTÕES

Obter um sistema de gestão de pessoas em que se busque, através de treinamentos e desenvolvimentos, trabalhar a gestão por competências na busca de melhores resultados que satisfaçam aos usuários de um modo geral.

A importância de se ter na gestão pública um sistema que busque nas pessoas a competência não apenas técnico-teórica, mas a capacidade delas gerarem resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Criar inferências acerca do melhor método para avaliação do profissional que deve ser mantenedor, no exercício de sua função, de atributos relacionados à competência, ou seja, servidores que não possuam apenas a capacidade técnico-teórica, mas, também, atitudes vinculadas ao conhecimento e suas habilidades dentro dos objetivos organizacionais.

Diante do exposto, propõe-se que o IFPE-Reitoria / *Campus Recife* pautе suas ações de capacitação, observando o Decreto nº5.707/2006, referente à Gestão por Competência, tendo a real visão da importância desse instrumento para o desenvolvimento de seu quadro de servidores, o que impactará na qualidade dos serviços prestados à Comunidade, como também no nível de satisfação pessoal dos servidores, reforçando a noção de pertencimento de todos em relação à Instituição.

O desempenho satisfatório de qualquer organização está calcado na efetiva contribuição dos recursos inerentes às pessoas que dela fazem parte, visto que o desempenho

dessa organização está atrelado ao nível de competências e habilidades de todos aqueles que a integram, sejam em nível estratégico, tático ou operacional.

De acordo com algumas constatações que são de grande importância para futuras reflexões, visando tornar "algumas carências essenciais" em "competências essenciais" num futuro próximo. Certamente, com este trabalho, parte do caminho poderá já estar encaminhado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar como vem se processando o aproveitamento dos potenciais humanos na Administração Pública Federal Direta, especificamente na Reitoria e *Campus* Recife, do IFPE, após a edição do Decreto nº 5.707/2006, que dispõe sobre a política de desenvolvimento de pessoal, com foco na Gestão por Competências, no intuito de contribuir para a reflexão e busca de soluções efetivas para essa problemática.

A gestão por competência é, sem dúvida, uma nova filosofia de gerência dos Recursos Humanos de uma organização. Graças aos estudos de McClelland e também de Prahalad & Hamel, antigos paradigmas sobre competência estão sendo reformulados, o que força os gestores a mudarem suas visões sobre a gestão de Recursos Humanos e a quebrarem, com isso, velhos paradigmas.

Um modelo de Gestão por Competências pressupõe: qualidade dos serviços com ênfase na melhoria contínua do desempenho, por meio de aprendizagem continuada e avaliação periódica; valor da recompensa; valor do reconhecimento; programa de desenvolvimento profissional individualizado; atração de bons profissionais e sua retenção nos quadros públicos; formação de grupos profissionais de técnicos para o exercício profissional e efetivamente comprometidos com a gestão pública.

O conceito de competência vem contribuindo também para a valorização do ser humano, que agora não é apenas mais um funcionário dentro da instituição, e, sim, alguém capaz de se desenvolver e de se tornar um parceiro fundamental dentro das atividades organizacionais. Alguém no qual os gestores devem investir e, principalmente, dar maior poder de participação dentro das decisões e das estratégias da instituição. Visto que as pessoas são peças-chaves para o crescimento organizacional, desenvolver suas competências significa alavancar o potencial de crescimento da organização.

A gestão por competências possibilita às instituições vencerem os desafios do mundo globalizado e competitivo em que vivemos, pois seu objetivo é tornar as pessoas mais competentes para que possam desenvolver seus trabalhos com maior sucesso e maior eficácia.

No contexto atual, a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais. No setor privado, esse e outros pressupostos afetos à gestão por competências parecem já ter sido incorporados ao ambiente organizacional, fundamentando a prática gerencial.

Segundo Dutra (2001), um dos problemas é que os gestores não observam seus colaboradores no sentido da eficiência e da eficácia com que eles desempenham suas tarefas, cometendo um grande erro, pois, ao desempenharem suas atividades, passarão a ser competentes. Aqui, deve-se lembrar da importância de uma percepção apurada, pois muitos transcendem em seus desempenhos e são iguais aos outros.

Isso tem ocorrido sobretudo pelo interesse por modelos de gestão que estimulem a aprendizagem, a adaptação e a inovação, capacidades consideradas essenciais numa conjuntura de aceleração do desenvolvimento tecnológico e de crescente exigência por maiores níveis de produtividade.

A gestão de pessoas propõe uma gestão por competências mais integrada aos objetivos e à missão da organização. Assim, como as competências comportamentais devem refletir as competências organizacionais, do mesmo modo, todas as ações relacionadas a pessoas sejam de desenvolvimento, sejam de retenção, precisam ser articuladas com as competências organizacionais da instituição.

É importante salientar que a Gestão de Pessoas não ocorre apenas nos Departamentos de Recursos Humanos das organizações. Esta atividade deve ser vista pelos gestores das diversas unidades da instituição como parte do seu trabalho que, se realizado corretamente, permite a instituição atingir seus objetivos estratégicos com maior efetividade.

No âmbito individual, o desenvolvimento de competências ajuda a aumentar o grau de empregabilidade do profissional. Porém cabe destacar que um profissional poderá ter todas as competências desejadas para um determinado cargo em uma instituição, mas para o mesmo cargo, em outra instituição, ser desejado outro perfil de competências. Isso dá a ideia de que as competências individuais precisam também estar alinhadas com as competências organizacionais.

Dessa forma é possível perceber que, havendo um alinhamento da equação 'ambições individuais' *versus* 'competências essenciais à organização', o resultado será satisfatório para os dois lados.

As instituições e os gestores que querem trabalhar com competências devem fazer um criterioso diagnóstico das competências essenciais da instituição em questão, que servirá como um orientador na hora de elencar as competências pessoais, de modo que competências essenciais da instituição e competências pessoas estejam alinhadas.

O desafio para a instituição consiste em estimular a produção do conhecimento e aprendizagem, em favorecimento aos objetivos organizacionais. Por outro lado, o desafio para os gestores é enxergar este modelo de gestão como oportunidade de crescimento profissional, adequar esta capacidade ao seu perfil e utilizar isso como fator motivacional para seu desenvolvimento.

É importante ressaltar que a gestão por competência é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos aplicados à gestão de pessoas. Sua implantação em uma organização passa por um processo de mudança até mesmo de cultura da organização, e como em qualquer mudança é imprescindível haver apoio da alta administração, comprometimento dos profissionais que exercem cargos de liderança e transparência no processo de forma a passar credibilidade.

O setor público também tem procurado acompanhar esse movimento, buscando 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).

Sob essa perspectiva, os métodos e as técnicas de mapeamento de competências descritos neste trabalho constituem elemento central na gestão por competências, sendo úteis para nortear a orientação profissional, a avaliação de desempenho, o planejamento de carreira e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos, entre outros processos, de forma a proporcionar melhorias na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O que não pode deixar de ser considerado, no entanto, é o fato de que os conceitos expostos ao longo desse trabalho foram sobremaneira importantes para evidenciar que

algumas instituições públicas devem observar com mais sobriedade para os serviços que pode realizar através da implantação da Gestão por competências, o que não pode acontecer de uma hora para outra, mas pode acontecer, principalmente, a partir de reflexões sobre o modo como qualquer serviço é realizado, afinal o objetivo de toda instituição pública, direta ou indiretamente, é propiciar à sociedade melhores condições existenciais e, para isso ocorrer, deve-se observar com criticidade as ações efetivadas no cotidiano administrativo de modo a conscientizar a importância que o profissional representa para o espaço em que atua.

No contexto das grandes transformações que marcaram, recentemente, o mundo do trabalho, faz-se necessária a formação de servidores que tenham perfil multifuncional e sejam detentores não apenas de conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho de suas funções, mas também de habilidades e atitudes compatíveis com os postos a serem ocupados. São identificadas como competências mais importantes para a atuação nesse ambiente: o autodesenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados.

Por fim, torna-se imprescindível a vinculação das atividades de avaliação de desempenho à estratégia global de gestão de desempenho das organizações. Essas atividades enfrentam, ainda, dificuldades decorrentes do fato de que o ato de avaliar, recebe, por vezes, a conotação de punir. Para que essas ações sejam conduzidas de modo satisfatório, sugere-se que os servidores sejam esclarecidos quanto às seguintes questões:

- Por que serão avaliados?
- O que será objeto de avaliação?
- Quais as justificativas para a realização das ações?
- Como será o processo de avaliação?

As regras e as obrigações dos avaliados e dos avaliadores devem estar claras e ser internalizadas pela organização.

Apesar dos conflitos observados e da necessidade de promoção de ampla mudança na cultura de grande número de órgãos, ressalta-se que a legislação em vigor já fixa uma série de parâmetros que permite a incorporação da abordagem das competências como referência útil à condução dos processos de avaliação de desempenho em instituições públicas.

Através das situações vivenciadas na pesquisa, em que se buscou levantar experiências significativas para o desenvolvimento de competências gerenciais tendo como base a percepção de um grupo de gestores, destacam-se como significativas as iniciativas voltadas a questões como:

1. autodesenvolvimento;

2. relacionamento interpessoal;
3. desafios;
4. satisfação social;
5. experiência voltada a modelos de liderança;
6. práticas do dia-a-dia;
7. papel do IFPE.
8. Sistemas de gestão e projetos que estimulam a visão processual e a equipe multifuncional.

Essas questões resgatam a importância de se (re)pensar competências, tendo como base os três eixos propostos por Boterf (1997): Formação pelas pessoas, formação educacional e experiência profissional.

Pautada nesses fundamentos teóricos, a presente pesquisa delinea a visão do IFPE - Reitoria e Campus Recife – IFPE -, mostrando a surpreendente constatação de que, após seis anos da edição do Decreto nº 5.707/2006, os princípios a ele inerentes ainda não estão institucionalmente internalizados, de forma sistêmica, embora muitas ações referentes a eles estejam sendo desenvolvidas, não existindo, todavia, um Departamento específico para o desenvolvimento de ações que ponham efetivamente em prática todos os princípios e diretrizes emanados por aquele documento. Verifica-se, analisando o Organograma da Diretoria de Gestão de Pessoas da Instituição, que há, apenas, uma Coordenação que atua nessa área de Capacitação de Pessoas, que é a Coordenação de Desenvolvimento e Qualificação de Pessoas, com estrutura muito pequena para atender as demandas de capacitação institucional, contando com um corpo de 900 professores, 769 servidores administrativos, necessitando de um maior número de servidores e de infraestrutura apropriada para melhor desenvolvimento das ações a serem empreendidas, a fim de melhor atender a esses total de servidores.

De maneira conclusiva, este trabalho permite observar que, comparando-se as informações advindas da pesquisa bibliográfica, com a realidade apresentada nas respostas aos questionários aplicados, constatou-se que a deficiência da não aplicabilidade de todos os princípios inerentes à gestão por competência está na falta de estrutura da Administração, quanto ao sistema de gerenciamento de pessoas, além de fortes barreiras que a própria legislação coloca, ao encarar a realidade do quadro de pessoal do sistema público.

Tal fato vem corroborar a visão de Amaral (2006), ao lembrar que na política de desenvolvimento de pessoal o PPA deve prever a divulgação e o gerenciamento das ações de

capacitação, tais como: Cursos presenciais e a distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos.

Esse cenário, observado na pesquisa, é decorrente do fato de que ainda a Instituição não alcançou, na sua totalidade, o que a Gestão por competência preceitua, devido, principalmente, ao fato de que ainda é um ente institucional bastante novo, com quatro anos de existência, embora oriunda de uma Instituição centenária, precisando de tempo para melhor gerir os novos processos organizacionais, mas já se observa um embrião nessa área, sinalizando para um entendimento mais apurado do que precisa ser executado, para atingir as metas dispostas nos seus documentos norteadores, sendo o Plano Institucional de Capacitação uma dessas ações, embora precise ser melhor desenvolvido e fortalecido.

Convém destacar que a implementação da GPC requer um processo evolutivo da organização, e não apenas uma implantação estática do modelo. Neste sentido, se percebe a necessidade de, junto ao que se pode chamar de conhecimento técnico – desenvolver as competências humanas (capacidade de identificar e solucionar problemas de comunicação, liderança, etc.). Essas competências podem mudar, dependendo das estratégias ou necessidades da administração, levando-se em conta os quadros de pessoal das organizações, vistos não mais como simples recursos humanos, mas como uma equipe que possua um conjunto dinâmico de competências em contínuo aperfeiçoamento. Assim, a compreensão de que cada organização necessita desenvolver em seu quadro um conjunto de competências para melhor desempenhar suas tarefas parece se tornar um consenso dos estudiosos do assunto e refletem a realidade deste objeto de estudo.

Cabe ressaltar, no entanto, que a eficácia e a aplicabilidade, em organizações públicas, de alguns processos afetos à gestão por competências ainda carecem de discussões mais aprofundadas e investigações empíricas a respeito.

Por fim, reconhecemos a necessidade de dar continuidade às investigações, observando a situação da aplicação do Decreto nº 5.707/2006 em outras instituições da ADPFD, a fim estabelecer parâmetros de comparação entre o desenvolvimento e qualidade dos serviços prestados por aquelas instituições públicas que adotam a Gestão por Competências e aquelas que ainda não a utilizam como ferramenta de desenvolvimento de pessoal, uma vez que a Gestão por Competência é, sem dúvida, uma nova filosofia de gerência dos Recursos Humanos de uma organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.G. & OLIVEIRA, P. **Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da oxiteno.** Anais XXVI ENANPAD. Salvador: Anpad, 2002.

AMARAL, H. K. & LÍCIO, E.C. **Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública brasileira.** *Revista do Serviço Público.* Brasília. v.57.n.4.pp549-563. Out/dez, 2006.

AMARAL, H. K. & LÍCIO, E.C. **Potencialidades pra aumentar a capacidade de governo no Brasil.** *Teknee – Revista de estudos Politécnicos,* Portugal: nº1, 2004.
_____. **Desenvolvimento de competências de servidores na Administração Pública brasileira.** *Revista do Serviço Público.* Brasília. v.57.n.4.pp549-563. Out/dez, 2006.

ANDRADE, Rui Otávio Bernarde de; Nério. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora LTDA, 2007.

BAGGIO, R. **Empreendedor social.** Disponível em: <www.cdi.org.br>. Acesso em: 20 maio 2002.

BARBOSA, A. **Gestão de Competências em organizações: um mosaico das experiências em Minas Gerais.** Anais XXV ENANPAD. Campinas: Anpad, 2001.

BARBOSA, A. FERRAZ, D. & LOPES, D. **Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas.** Anais XXVI Enanpad. Salvador: Anpad, 2002.

BERGANINI, Cecília Whitaker e BERALDO Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1988.

BITENCOURT, C.A **Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** Anais XXVI Enanpad. Salvador: Anpad, 2002.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance.* New York: *Jonh Wiley & Sons*, 1982.

BRANDÃO, H. & GUIMARÃES, T. **Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n.1. jan/mar.2001.

BARRETO, Paulo Ricardo Ceni; ESTRADA, Rolando Soliz. **Do Planejamento Financeiro à Administração Estratégica.** 2006 Disponível em: <www.rcc.ufsc.br/edição6/jul_Dez_2012_Artigo4pdf>.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na perspectiva Internacional.** Brasília: ENAP; são Paulo: Editora 34, 1998.

_____. **”Brasil – A Reforma gerencial do Estado de 1995”.** Revista de Administração Pública, 34 (4), jul/ago.2000.

_____. **O modelo estrutural de Governança Pública.** *RETE – Revista Eletrônica sobre reforma do Estado.* Salvador: Instituto Brasileiro de Direito Público, nº 10, junho/julho/agosto, 2007. Disponível em: <www.direitodoestado.com.br/redae.asp>. Acesso em 14 julho de 2012.

_____. **O modelo estrutural de gerência pública.** *RAP – Rio De janeiro* 42(2): 391-410, Mar./abr. 2008. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034...script>. Acesso em 14 julho de 2012.

CARVALHO. Antonio Gledson de. **Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva.** RAUSP – Revista de Administração da USP, v. 37,n.3,julho/setembro 2002. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=V370319>. Acesso em 12 julho de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Construção de Talentos - Coaching & Metoring .** São Paulo: Campus, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 20ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Desempenho Humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar desempenhos.** São Paulo: Atlas, 1998.

DAMÁSIO, Maria Lúcia F. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Interdisciplinaridade e transversalidade uma proposta possível e necessária.** Dissertação de Mestrado em

Educação da universidade Federal João Pessoa-PB, 2004. Disponível em: <HTTP://www.clubjus.com.br:cbjur.php?codArquivo=238>. Acesso em 18 setembro 2012.

DE LA POZA, J. *Satisfacción, clima y calidad de vida laboral*. Em: Rodriguez, ^a *Introducción a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Madrid: Pirâmide, 1998.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovador e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUARTE, R.. **A noção da competência na ARH**. Anais XX Enanpad. Angra dos Reis: Anpad, 1996.

DURAND, T. *Lalchimier de la compétence*. Revue Française de Gestion, 127:2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

DUTRA, J.; HIPÓLITO, C & SILVA, C. **Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa no setor de telecomunicações**. Anais XXII Enanpad. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FADEL, Marianella A. Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. **Percepção da qualidade da qualidade em serviços públicos: um estudo de caso**. RAP – Revista de Administração Pública, v.43, n.1, p. 07-22, jan/fev2009.

FARIA, B. M.& BRANDÃO, H. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. Anais XXVI Enanpad. SALVADOR: Anpad, 2002.

FERRAREZI, E. & ZIMBRÃO, A. **Formação de carreiras para gestão contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas e Gestão Governamental**. In Revistta do Serviço Público, v. 57, n.1, jan/mar,2006.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira e Folha de S. Paulo, 1995.

FISCHER, A. **A Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas. Tese de doutoramento**. São Paulo: PPGA/FEA-USP, 1998.

FISHER, R. M. **Mudança e transformação organizacional**. In: FLEURY, M. T. *As pessoas na Organização*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M.T. & FLEURY, A **Estratégias Empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M.T. & Fleury, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea. 2000 vol. 5, pp. 183-193.

FERRAREZI, E. & ZIMBRÃO, A. **Formação de carreiras para gestão contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas e Gestão Governamental**. In Revista do Serviço Público, v. 57, n.1, jan/mar,2006.

FREITAS, H; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. **Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos**. Revista de Economia e Administração, São Paulo-SP, v.4 n° 1, p. 27-48, Janeiro/Março 2005. Disponível em WWW.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/.../2005;2005.

GIANESI, G. N. Irineu. CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços para Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOUAISS, A. **Dicionário de Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IENAGA, C.H. **Competence Based Management**. Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** *RAP – Revista de Administração Pública*, vol.40 n° 3, Maio/junho 2006. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034...script>. Acesso em 16 julho de 2012.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração; Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LE BOTERF, G. **De la compétence – Essai sur un attracter étrange**. Paris: Lés Édition D'organisation, Quatrième triage, 1995.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: atlas, 1992.

MARTINS, Carolina. **Organizações do Setor Pesqueiro do Sul do País: uma análise dos sistemas de controle Gerencial sob olhar da Teoria Institucional**. Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC – Programa de Pós-Graduação em Administração – Florianópolis, 2007a. Disponível em: < www.tede.ufsc.br/teses/PCAD0772-D.pdf>. Acesso em 03 julho de 2012.

MARTINS, H. F. **Administração para o desenvolvimento: a relevância em busca de disciplina**. Programa Avançado em Gestão Pública. Disponível em: <<http://egap.fundap.sp.gov.br>>. Acesso em: 25 abr. 2004.

MEDEIROS, I. B. O. **Gestão por Competências: Uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa**. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v.4,n.2,PP. 49-66, 2007.

MINAYO, Anna Maria de P. Rebouças. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

McCLELLAND, D.C. *Testing for Competence rather than Intelligence*. American:1973

MIRABILE, R.J. *Everything you Wanted to know about competency modelyn*. *Training and Development*, v.51, n° 8, pp.73-77, August, 1997.

MORI, F. de. (Org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: ENE, 1998.

MOORE, M. H. **Criando valor público: gestão estratégica no governo**. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002.

MORAES, Anna Maria Pereira de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. 2. ed. São Paulo: M. Books do Brasil Editora LTDA, 2001.

NOGUEIRA, M. A. **Sociedade civil, entre o político-estatal e o universo gerencial**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 18, n. 52, p. 185-202, 2003.

OSTY, F. *Les dynamiques sociales de La compétence à l'épreuve de leur Reconnaissance*. In: Troadec. T. et al. *Seminaire public: le travail, l'entreprise et ses acteurs de La qualification à La compétence*. Iresco;2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão de Qualidade: Teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PACHECO, R. S. **Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a Perspectiva da ENAP-Brasil**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, ano 53, n. 1, jan./mar. 2002.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. *Havard Business Review*, v.68, n° 3, pp. 79-91, May/June, 1990.

PEREIRA, L. C. B; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

PEREIRA, José Matias. **Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil**. *Revista de Administração Mackenzie*, v.4,n°1, 2003, p.39-58.

_____. **Administração Pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil**, EUA e União Europeia. *RAP – Revista de Administração Pública*, 42, jan/fev.2008.

_____. **Parcerias estratégicas flexíveis: Concepção e fundamentos da teoria**. *Contribuciones a la Economía*, jul/2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010b/>>. Acesso em 02 julho de 2012.

PERRENOUD, P. **Dez novas Competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

RICHARDSON, Robert Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

RUAS, R. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: Uma relação de futuro?** Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, São Paulo: agosto, 1999.

RUAS, R. **A Atividade Gerencial no Século XXI e a Formação de Gestores: alguns nexos pouco explorados**. READ,2000.

_____. **Contribuição à Construção da Noção de Competências e ao Desenvolvimento de Projetos de Competências Gerenciais**. Working paper, EA/PPGA/UFRGS/,2000.

SECHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, v.43, n.2, p.347-369, Mar/Abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/v43n2/v43n22a04.pdf>

SPENCER L. M.& SPENCER,S. *Competence at work- New York Jonh Wiley & Sons*, 1993.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHMIDT, Paulo (organizador). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SINK, D. Scott, TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VERGARA, Sylvia Costa. **Começando a definir metodologia**. In _____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. Ed.São Paulo: Atlas, 2000. Cap.4, p.46-53.

_____. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed.São Paulo: Atlas,2005.

_____. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed.São Paulo: Atlas,2007.

VIDAL, E. & PICCININI,V. **Perfil de Gerentes de Empresas da cadeia produtiva do plástico do Rio Grande do Sul**. Anais XXI Enampad. Rio das pedras: Anpad, 1997.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S. & NAPIER, N. *Toward on integrative model of strategic international human resource management*. *The Academy of Management Review*, v.21, n.4, pp. 959-985, Oct. 1996.

TILLES, S. **Como avaliar a estratégia das empresas**. Tradução do artigo: *How to Evaluate a Corporate Strategy*, publicado na Harvard Business Review, Tradução: Coppead/UFRJ, Rio de Janeiro, Mimeo, 1997.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

_____, **Valor, organização e competência na produção do serviço – esboço de um modelo de produção de serviço**. In: SALERMO, M. S. Serviço: produção, desempenho e trabalho. SãoPaulo: Senac, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

Disponível em <<http://www.gespública.gov.br>>. Acesso em 04 julho de 2012.

Disponível em: <www.ibgc.org.br>. Acesso em 09 de julho de 2012.

APÊNDICE

- I. Questionário 1: A Reitoria
- II. Questionário 2: DGPE
- III. Questionário 3: Demais Dirigentes



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

Recife, 07 de novembro de 2012.

Prezada Reitora do IFPE, Sr^a Cláudia Sansil,

Solicito a V. S^a verificar possibilidade de responder este questionário a respeito do processo de implementação de Gestão de Pessoas por Competências no IFPE/Reitoria, visando subsidiar a elaboração da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, ministrado pela UFPE.

Este trabalho visa levantar alguns dados e apontar possíveis caminhos alternativos que possam contribuir para o fortalecimento das ações participativas / potencial humano e empreendedoras executadas pela atual gestão.

Desde já, agradeço sua colaboração.

Questionário

1. Como vem se dando o processo de planejamento e elaboração de capacitação para os servidores do IFPE/Reitoria?
2. Estas capacitações estão refletindo na Gestão do IFPE?
3. O IFPE/Reitoria seleciona, desenvolve e avalia: Conhecimentos – Habilidades e Atitudes voltadas para o desenvolvimento das competências Institucionais e individuais de seus servidores?
4. Como se dá a capacitação (anual – semestral) do quadro de servidores!
5. Ao se lotar um servidor em determinado Departamento, quais os itens que são avaliados antes dessa lotação?
6. Com a política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, o Ministério do Planejamento vem incentivando os órgãos a adotarem, na sua gestão de capacitação, o sistema de Gestão por Competências. Para a investidura nos cargos de: Pró-Reitores, Diretores de *Campus*, Diretores da Reitoria e Coordenadores, que critérios são adotados para a nomeação? Busca selecionar profissionais que detenham as competências específicas ao cargo?
7. A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, afirma que cabe aos Institutos Federais exercer o papel de Instituições Acreditadoras e Certificadoras de Competências (BRASIL/2008). Seguindo essa linha de pensamento, indago: a Reitoria está atentando para as determinações do Decreto nº 5.707/2006, no que tange a uma visão estratégica com base na promoção da Gestão por Competências, como forma avançada e inovadora na Administração Pública certificadora de competências?
8. O IFPE utiliza a Gestão por Competências?
9. Quem mais ocupa funções gratificadas? Docentes ou Administrativos?
10. E o nível de escolaridade de Administrativos e Docentes com Funções Gratificadas?
11. Como se deu a mudança comportamental no IFPE, considerando que a proposta central da Gestão por Competências é transformar uma organização hierarquizada em uma organização flexível e empreendedora?
12. Considerando a cultura organizacional e as práticas tradicionais, ainda arraigadas no

interior de determinados Órgãos da Administração Pública Federal, é possível se efetivar a Gestão por competências de forma significativa no IFPE?

13. Como o IFPE incentiva e apoia seu corpo de servidores em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências Institucionais e individuais?
14. De que forma o IFPE aproveita as aptidões e conhecimentos de seus servidores na promoção de capacitações propostas pela própria Instituição?
15. Quais os instrumentos utilizados pelo IFPE, para aferir os resultados das capacitações oferecidas ao seu corpo funcional?
16. O IFPE está implementando ações para melhor aferir o (relacionadas ao) o desenvolvimento de competências gerenciais?
17. Quais são as competências gerenciais desejáveis ao IFPE/Reitoria?
18. Que tipos de cursos (treinamentos formais) o IFPE oferta a seus servidores, visando desenvolver as competências gerenciais inerentes à função que ocupam?
19. Acredita que o desenvolvimento de competências gerenciais contribui para aumentar a performance do IFPE/Reitoria? Como isso pode ser avaliado?
20. Como o IFPE seleciona, desenvolve e avalia: Conhecimentos – Habilidades e Atitudes de seus servidores?
21. Quais os elementos que facilitam o desenvolvimento de competências gerenciais?
22. Quais os elementos que dificultam o desenvolvimento de competências gerenciais numa organização pública?
23. Quais outras práticas podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais? Como?
24. Por definição, “melhoria contínua significa a busca de novas possibilidades para o órgão atingir melhores resultados. Isso envolve uma atitude pró-ativa”. Como a “melhoria contínua” pode contribuir para o desenvolvimento de competência gerencial no IFPE?
25. As estratégias políticas do IFPE/MEC estão relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento de gestores e servidores?
26. O IFPE estimula o empreendedorismo entre os gestores e servidores? Como? (Visão Sistêmica).
27. Gostaria de adicionar alguma informação relevante para essa pesquisa?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

Recife, 07 de novembro de 2012.

Prezada Diretora de Gestão de Pessoas – Sr^a Socorro Moreira,

Solicito a V. S^a verificar possibilidade de responder este questionário a respeito do processo de implementação de Gestão de Pessoas por Competências no IFPE/Reitoria, visando subsidiar a elaboração da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, ministrado pela UFPE.

Este trabalho visa levantar alguns dados e apontar possíveis caminhos alternativos que possam contribuir para o fortalecimento das ações participativas / potencial humano e empreendedoras executadas pela atual gestão.

Desde já, agradeço sua colaboração.

Sandra Perazzo

Questionário

1. Como vem se dando o processo de planejamento e elaboração de capacitação para os servidores do IFPE/Reitoria?
2. Estas capacitações estão refletindo na Gestão do IFPE?
3. O IFPE/Reitoria seleciona, desenvolve e avalia: Conhecimentos – Habilidades e Atitudes voltadas para o desenvolvimento das competências Institucionais e individuais de seus servidores?
4. Quais os instrumentos utilizados para aferir os resultados das capacitações oferecidas ao seu corpo funcional?
5. Estas capacitações estão refletindo na Gestão do IFPE/Reitoria?
6. Qual o nível de escolaridade de Administrativos e Docentes com Funções Gratificadas? Quem mais ocupa funções gratificadas? Docentes ou Administrativos?
7. Como se dá a capacitação (anual – semestral) do quadro de servidores?

8. Pessoas de outras Unidades atuam no processo de capacitação do órgão, tais como agentes de capacitação, consultores internos, entre outros?
9. Poderia descrever o processo de mapeamento de competências realizado?
10. Foi contratado serviço de consultoria para realização desse mapeamento?
11. Como se deu a criação do Plano Institucional de Capacitação dos Servidores do IFPE - PIC?
12. O Decreto presidencial nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 dispõe no seu Art. 1º- Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:
 - III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referencia o Plano plurianual;
 - IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
 - V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.
13. Na Gestão de Pessoas por Competências, a participação dos gestores é considerada um fator determinante na sua implementação. O fato de grande parte dos gestores públicos pertencerem ao quadro funcional na condição de professor da Casa, se constitui num dificultador ou facilitador para o efetivo cumprimento das determinações acima elencadas?
14. Como avalia o processo de implementação e os resultados obtidos com a Gestão de Pessoas focado nas metas e objetivos desta Instituição?
15. Como a DGPE do IFPE enquadra seus servidores, focando seu grau de competência nos setores da Instituição?
16. Qual o Plano de cargos e salários dos servidores do IFPE e desde quando ele foi implantado?
17. Ao se lotar um servidor em determinado setor dessa Instituição, quais os itens que são avaliados antes dessa lotação?
18. Como a DGPE aproveita e reconhece os conhecimentos adquiridos, ao longo da vida profissional de cada servidor, sem que ele tenha documento legal comprobatório desse saber fazer?
19. Como é feito o acompanhamento da vida profissional do servidor do IFPE por essa Diretoria?

20. Quais as políticas de pessoal implantadas pela DGPE, que visem criar um clima de satisfação laboral e um nível de compromisso com o fazer profissional do servidor, refletindo-se na Instituição como um todo?
21. Com a política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, o Ministério do Planejamento vem incentivando os órgãos a adotarem, na sua gestão de capacitação, o sistema de Gestão por Competências. Que critérios são adotados por essa Diretoria para a nomeação de: Diretores, Coordenadores e demais funções gratificadas?
22. Quais são as competências gerenciais desejáveis ao IFPE/Reitoria?
23. Que tipos de cursos (treinamentos formais) o IFPE oferta a seus servidores, visando desenvolver as competências gerenciais inerentes à função que ocupam?
24. Quais outras práticas podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais? Como?
25. Gostaria de adicionar alguma informação relevante para esta Pesquisa?

**QUESTIONÁRIOS APLICADOS COM DEMAIS DIRIGENTES *CAMPUS RECIFE* E
REITORIA:**

1. Como vem se dando o processo de planejamento e elaboração de capacitação para os servidores do Campus Recife?
2. Como se dá a capacitação (anual – semestral) do quadro de servidores?
3. O IFPE/*Campus Recife* seleciona, desenvolve e avalia: Conhecimentos – Habilidades e Atitudes voltadas para o desenvolvimento das competências Institucionais e individuais de seus servidores?
4. De que forma o Campus Recife aproveita as aptidões e conhecimentos de seus servidores na promoção de capacitações propostas pela própria Instituição?
5. Quais os instrumentos utilizados para aferir os resultados das capacitações oferecidas ao seu corpo funcional?
6. Estas capacitações estão refletindo na Gestão do *Campus Recife*?
7. Ao se lotar um servidor em determinado Departamento, quais os itens que são avaliados antes dessa lotação?
8. Qual o nível de escolaridade de Administrativos e Docentes com Funções Gratificadas? Quem mais ocupa funções gratificadas? Docentes ou Administrativos?
9. Com a política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, o Ministério do Planejamento vem incentivando os órgãos a adotarem, na sua gestão de capacitação, o sistema de Gestão por Competências. Que critérios são adotados por essa Direção Geral para a nomeação de: Diretores, Coordenadores e demais funções gratificadas?
10. O *Campus Recife* está implementando algumas ações relacionadas ao desenvolvimento de competências gerenciais?
11. Quais são as competências gerenciais desejáveis ao Campus Recife ?
12. Que tipos de cursos (treinamentos formais) o IFPE/*Campus Recife* oferta a seus servidores, visando desenvolver as competências gerenciais inerentes à função que ocupam?
13. O Senhor acredita que o desenvolvimento de competências gerenciais contribui para aumentar a performance do Campus Recife? Como isso pode ser avaliado?
14. Quais outras práticas podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais? Como?

15. A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, afirma que cabe aos Institutos Federais exercer o papel de Instituições Acreditadoras e Certificadoras de Competências (BRASIL/2008). No que tange a uma visão estratégica, baseada na promoção da Gestão por Competências, como forma avançada e inovadora na Administração Pública certificadora de competências, como o Campus Recife está atentando para as determinações do Decreto nº 5.707/2006?
16. O Senhor acha que há possibilidade concreta de se efetivar tal proposta, considerando a cultura organizacional e as práticas tradicionais, ainda, arraigadas no interior de determinados Órgãos da Administração Pública Federal?
17. Como serão estimuladas a formação e a produtividade para os grupos de pesquisa?
18. Há alguma projeção no sentido de qualificar servidores docentes e administrativos do IFPE, por meio de curso de pós-graduação de nível *stricto sensu* (Mestrado) na área de Educação, oferecido no IFPE?
19. O IFPE utiliza devidamente a Gestão por Competências?
20. Como se deu a mudança comportamental no IFPE, considerando que a proposta central da Gestão por Competências é transformar uma organização hierarquizada em uma organização flexível e empreendedora?
21. Como o IFPE incentiva e apoia seu corpo de servidores em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências Institucionais e individuais?
22. De que forma o IFPE aproveita as aptidões e conhecimentos de seus servidores na promoção de capacitações propostas pela própria Instituição?
23. Quais são as competências gerenciais desejáveis ao IFPE?
24. Acredita que o desenvolvimento de competências gerenciais contribui para aumentar a performance do IFPE? Como isso pode ser avaliado?
25. Quais os elementos que facilitam o desenvolvimento de competências gerenciais?
26. Quais os elementos que dificultam o desenvolvimento de competências gerenciais numa organização pública?
27. As estratégias políticas do IFPE/MEC estão relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento de gestores e servidores?
28. O IFPE estimula o empreendedorismo entre os gestores e servidores? Como? (Visão Sistêmica).

29. Como se dá o planejamento com empresas públicas e privadas, e com profissionais liberais, no que tange às parcerias e envolvimento orçamentário?
30. Há alguma meta de qualificação com vistas à oferta de cursos programados, capacitação para o corpo docente e técnico administrativo – extensionistas?
31. Quais as metas projetadas pela PROEXT, referentes à modalidade interinstitucional?
32. A previsão orçamentária é realizada de um ano para o outro. Como essa Pró-Reitora de Administração projeta os recursos para capacitação de Administrativos e Docentes?
33. Costuma ser possível executar totalmente o orçamento anual para investimento com a rubrica da capacitação?
34. Quem mais ocupa funções gratificadas? Docentes ou Administrativos?

ANEXOS

I.
Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006

Decreto

II. Decreto Nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008



Presidência da República

Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

Decreto nº 5.707/2006 de 23 de fevereiro de 2006

DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

DECRETA:

Objeto e Âmbito de Aplicação

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

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art.2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diretrizes

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;

e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - plano anual de capacitação;
- II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e
- III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

- I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;
- III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e
- IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art. 14. Fica revogado o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185^o da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 24.2.2006



Presidência da República

Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

[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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Art. 1º Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições:

- I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais;
- II - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR;
- III - Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG;
- ~~IV - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais.~~
- IV - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e ([Redação dada pela Lei nº 12.677, de 2012](#))
- V - Colégio Pedro II. ([Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012](#))

~~Parágrafo único. As instituições mencionadas nos incisos I, II e III do caput deste artigo possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.~~

Parágrafo único. As instituições mencionadas nos incisos I, II, III e V do caput possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. ([Redação dada pela Lei nº 12.677, de 2012](#))

Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

§ 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

§ 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

§ 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica.

Art. 3º A UTFPR configura-se como universidade especializada, nos termos do parágrafo único do [art. 52 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996](#), regendo-se pelos princípios, finalidades e objetivos constantes da [Lei no 11.184, de 7 de outubro de 2005](#).

~~Art. 4º As Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais são estabelecimentos de ensino pertencentes à estrutura organizacional das universidades federais, dedicando-se, precipuamente, à oferta de formação profissional técnica de nível médio, em suas respectivas áreas de atuação.~~

Art. 4º-A. O Colégio Pedro II é instituição federal de ensino, pluricurricular e multicampi, vinculada ao Ministério da Educação e especializada na oferta de educação básica e de licenciaturas. ([Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012](#))

Parágrafo único. O Colégio Pedro II é equiparado aos institutos federais para efeito de incidência das disposições que regem a autonomia e a utilização dos instrumentos de gestão do quadro de pessoal e de ações de regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação profissional e superior. ([Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012](#))

CAPÍTULO II

DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Seção I

Da Criação dos Institutos Federais

Art. 5º Ficam criados os seguintes Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia:

- I - Instituto Federal do Acre, mediante transformação da Escola Técnica Federal do Acre;
- II - Instituto Federal de Alagoas, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas e da Escola Agrotécnica Federal de Satuba;
- III - Instituto Federal do Amapá, mediante transformação da Escola Técnica Federal do Amapá;
- IV - Instituto Federal do Amazonas, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira;
- V - Instituto Federal da Bahia, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia;

VI - Instituto Federal Baiano, mediante integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Catu, de Guanambi (Antonio José Teixeira), de Santa Inês e de Senhor do Bonfim;

VII - Instituto Federal de Brasília, mediante transformação da Escola Técnica Federal de Brasília;

VIII - Instituto Federal do Ceará, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Crato e de Iguatu;

IX - Instituto Federal do Espírito Santo, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo e das Escolas Agrotécnicas Federais de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa;

X - Instituto Federal de Goiás, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás;

XI - Instituto Federal Goiano, mediante integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Rio Verde e de Urutaí, e da Escola Agrotécnica Federal de Ceres;

XII - Instituto Federal do Maranhão, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão e das Escolas Agrotécnicas Federais de Codó, de São Luís e de São Raimundo das Mangabeiras;

XIII - Instituto Federal de Minas Gerais, mediante integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Ouro Preto e de Bambuí, e da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista;

XIV - Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas;

XV - Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba e da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena;

XVI - Instituto Federal do Sul de Minas Gerais, mediante integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Inconfidentes, de Machado e de Muzambinho;

XVII - Instituto Federal do Triângulo Mineiro, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia;

XVIII - Instituto Federal de Mato Grosso, mediante integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Mato Grosso e de Cuiabá, e da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres;

XIX - Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, mediante integração da Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina;

XX - Instituto Federal do Pará, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Castanhal e de Marabá;

XXI - Instituto Federal da Paraíba, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba e da Escola Agrotécnica Federal de Sousa;

XXII - Instituto Federal de Pernambuco, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco e das Escolas Agrotécnicas Federais de Barreiros, de Belo Jardim e de Vitória de Santo Antão;

XXIII - Instituto Federal do Sertão Pernambucano, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina;

XXIV - Instituto Federal do Piauí, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí;

XXV - Instituto Federal do Paraná, mediante transformação da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná;

XXVI - Instituto Federal do Rio de Janeiro, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis;

XXVII - Instituto Federal Fluminense, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos;

XXVIII - Instituto Federal do Rio Grande do Norte, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte;

XXIX - Instituto Federal do Rio Grande do Sul, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves, da Escola Técnica Federal de Canoas e da Escola Agrotécnica Federal de Sertão;

XXX - Instituto Federal Farroupilha, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete;

XXXI - Instituto Federal Sul-rio-grandense, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas;

XXXII - Instituto Federal de Rondônia, mediante integração da Escola Técnica Federal de Rondônia e da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste;

XXXIII - Instituto Federal de Roraima, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Roraima;

XXXIV - Instituto Federal de Santa Catarina, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina;

XXXV - Instituto Federal Catarinense, mediante integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Concórdia, de Rio do Sul e de Sombrio;

XXXVI - Instituto Federal de São Paulo, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo;

XXXVII - Instituto Federal de Sergipe, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe e da Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão; e

XXXVIII - Instituto Federal do Tocantins, mediante integração da Escola Técnica Federal de Palmas e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins.

§ 1º As localidades onde serão constituídas as reitorias dos Institutos Federais constam do Anexo I desta Lei.

§ 2º A unidade de ensino que compõe a estrutura organizacional de instituição transformada ou integrada em Instituto Federal passa de forma automática, independentemente de qualquer formalidade, à condição de campus da nova instituição.

§ 3º A relação de Escolas Técnicas Vinculadas a Universidades Federais que passam a integrar os Institutos Federais consta do Anexo II desta Lei.

§ 4º As Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais não mencionadas na composição dos Institutos Federais, conforme relação constante do Anexo III desta Lei, poderão,

mediante aprovação do Conselho Superior de sua respectiva universidade federal, propor ao Ministério da Educação a adesão ao Instituto Federal que esteja constituído na mesma base territorial.

§ 5º A relação dos campi que integrarão cada um dos Institutos Federais criados nos termos desta Lei será estabelecida em ato do Ministro de Estado da Educação.

Seção II

Das Finalidades e Características dos Institutos Federais

Art. 6º Os Institutos Federais têm por finalidades e características:

I - ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;

II - desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;

III - promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infra-estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;

IV - orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;

V - constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;

VI - qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;

VII - desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;

IX - promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

Seção III

Dos Objetivos dos Institutos Federais

Art. 7º Observadas as finalidades e características definidas no art. 6º desta Lei, são objetivos dos Institutos Federais:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Art. 8º No desenvolvimento da sua ação acadêmica, o Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei, e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea *b* do inciso VI do caput do citado art. 7º.

§ 1º O cumprimento dos percentuais referidos no caput deverá observar o conceito de aluno-equivalente, conforme regulamentação a ser expedida pelo Ministério da Educação.

§ 2º Nas regiões em que as demandas sociais pela formação em nível superior justificarem, o Conselho Superior do Instituto Federal poderá, com anuência do Ministério da Educação, autorizar o ajuste da oferta desse nível de ensino, sem prejuízo do índice definido no caput deste artigo, para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei.

Seção IV

Da Estrutura Organizacional dos Institutos Federais

Art. 9º Cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Art. 10. A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior.

§ 1º As presidências do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior serão exercidas pelo Reitor do Instituto Federal.

§ 2º O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, será composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos campi que integram o Instituto Federal.

§ 3º O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

§ 4º O estatuto do Instituto Federal disporá sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior.

Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores.

§ 1º Poderão ser nomeados Pró-Reitores os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica.

§ 2º A reitoria, como órgão de administração central, poderá ser instalada em espaço físico distinto de qualquer dos campi que integram o Instituto Federal, desde que previsto em seu estatuto e aprovado pelo Ministério da Educação.

Art. 12. Os Reitores serão nomeados pelo Presidente da República, para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo Instituto Federal, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

§ 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Reitor os docentes pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos campi que integram o Instituto Federal, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que atendam a, pelo menos, um dos seguintes requisitos:

I - possuir o título de doutor; ou

II - estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior.

§ 2º O mandato de Reitor extingue-se pelo decurso do prazo ou, antes desse prazo, pela aposentadoria, voluntária ou compulsória, pela renúncia e pela destituição ou vacância do cargo.

§ 3º Os Pró-Reitores são nomeados pelo Reitor do Instituto Federal, nos termos da legislação aplicável à nomeação de cargos de direção.

Art. 13. Os campi serão dirigidos por Diretores-Gerais, nomeados pelo Reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo campus, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

§ 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do campus os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

I - preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;

II - possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou

III - ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

§ 2º O Ministério da Educação expedirá normas complementares dispondo sobre o reconhecimento, a validação e a oferta regular dos cursos de que trata o inciso III do § 1º deste artigo.

CAPÍTULO II-A

[\(Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012\)](#)

DO COLÉGIO PEDRO II

Art. 13-A. O Colégio Pedro II terá a mesma estrutura e organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. [\(Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012\)](#)

Art. 13-B. As unidades escolares que atualmente compõem a estrutura organizacional do Colégio Pedro II passam de forma automática, independentemente de qualquer formalidade, à condição de campi da instituição. [\(Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012\)](#)

Parágrafo único. A criação de novos campi fica condicionada à expedição de autorização específica do Ministério da Educação. [\(Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012\)](#)

CAPÍTULO III

DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 14. O Diretor-Geral de instituição transformada ou integrada em Instituto Federal nomeado para o cargo de Reitor da nova instituição exercerá esse cargo até o final de seu mandato em curso e em caráter pro tempore, com a incumbência de promover, no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias, a elaboração e encaminhamento ao Ministério da Educação da proposta de estatuto e de plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal, assegurada a participação da comunidade acadêmica na construção dos referidos instrumentos.

§ 1º Os Diretores-Gerais das instituições transformadas em campus de Instituto Federal exercerão, até o final de seu mandato e em caráter pro tempore, o cargo de Diretor-Geral do respectivo campus.

§ 2º Nos campi em processo de implantação, os cargos de Diretor-Geral serão providos em caráter pro tempore, por nomeação do Reitor do Instituto Federal, até que seja possível identificar candidatos que atendam aos requisitos previstos no § 1º do art. 13 desta Lei.

§ 3º O Diretor-Geral nomeado para o cargo de Reitor Pro-Tempore do Instituto Federal, ou de Diretor-Geral Pro-Tempore do Campus, não poderá candidatar-se a um novo mandato, desde que já se encontre no exercício do segundo mandato, em observância ao limite máximo de investidura permitida, que são de 2 (dois) mandatos consecutivos.

Art. 15. A criação de novas instituições federais de educação profissional e tecnológica, bem como a expansão das instituições já existentes, levará em conta o modelo de Instituto Federal, observando ainda os parâmetros e as normas definidas pelo Ministério da Educação.

Art. 16. Ficam redistribuídos para os Institutos Federais criados nos termos desta Lei todos os cargos e funções, ocupados e vagos, pertencentes aos quadros de pessoal das respectivas instituições que os integram.

§ 1º Todos os servidores e funcionários serão mantidos em sua lotação atual, exceto aqueles que forem designados pela administração superior de cada Instituto Federal para integrar o quadro de pessoal da Reitoria.

§ 2º A mudança de lotação de servidores entre diferentes campi de um mesmo Instituto Federal deverá observar o instituto da remoção, nos termos do [art. 36 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#).

Art. 17. O patrimônio de cada um dos novos Institutos Federais será constituído:

- I - pelos bens e direitos que compõem o patrimônio de cada uma das instituições que o integram, os quais ficam automaticamente transferidos, sem reservas ou condições, ao novo ente;
- II - pelos bens e direitos que vier a adquirir;
- III - pelas doações ou legados que receber; e
- IV - por incorporações que resultem de serviços por ele realizado.

Parágrafo único. Os bens e direitos do Instituto Federal serão utilizados ou aplicados, exclusivamente, para a consecução de seus objetivos, não podendo ser alienados a não ser nos casos e condições permitidos em lei.

Art. 18. Os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG, não inseridos no reordenamento de que trata o art. 5º desta Lei, permanecem como entidades autárquicas vinculadas ao Ministério da Educação, configurando-se como instituições de ensino superior pluricurriculares, especializadas na oferta de educação tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino, caracterizando-se pela atuação prioritária na área tecnológica, na forma da legislação.

Art. 19. Os arts. 1º, 2º, 4º e 5º da Lei nº 11.740, de 16 de julho de 2008, passam a vigorar com as seguintes alterações:

“[Art. 1o](#) Ficam criados, no âmbito do Ministério da Educação, para redistribuição a instituições federais de educação profissional e tecnológica:

..... ” (NR)

[“Art. 2o](#) Ficam criados, no âmbito do Ministério da Educação, para alocação a instituições federais de educação profissional e tecnológica, os seguintes cargos em comissão e as seguintes funções gratificadas:

I - 38 (trinta e oito) cargos de direção - CD-1;

.....
[IV -](#) 508 (quinhentos e oito) cargos de direção - CD-4;

.....
[VI -](#) 2.139 (duas mil, cento e trinta e nove) Funções Gratificadas - FG-2.

..... ” (NR)

[“Art. 4o](#) Ficam criados, no âmbito do Ministério da Educação, para redistribuição a instituições federais de ensino superior, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação, os seguintes cargos:

..... ” (NR)

[“Art. 5o](#) Ficam criados, no âmbito do Ministério da Educação, para alocação a instituições federais de ensino superior, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação, os seguintes Cargos de Direção - CD e Funções Gratificadas - FG:

..... ” (NR)

Art. 20. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de dezembro de 2008; 187^a da Independência e 120^a da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Fernando Haddad

Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 30.12.2008