

A GESTÃO DOS REGISTROS ACADÊMICOS DO INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA:

O DESENVOLVIMENTO À LUZ DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.

Trabalho de Projeto apresentado para obtenção do grau de mestre no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

Francisco Rosemberg Leite da Costa

Orientador:
Professor Doutor Paulo Jorge de Castro Garcia Coelho Dias

Co-orientadora:
Professora Doutora Luisa Delgado

2021, dezembro

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço à Deus por me fazer paciente e centrado, me dando força nos momentos em que mais precisei de sua ajuda.

Um agradecimento todo especial à minha mãe, Maria Aídes Leite da Costa, uma mulher ímpar e inspiradora, meu grande amor, a qual tenho a sorte de tê-la como incentivadora dos meus projetos.

Ao meu orientador professor Paulo Dias, pela paciência, atenção e presteza dados a mim e este projeto.

Aos meus amigos que, direta ou indiretamente, sempre me inspiraram a seguir até o fim dessa trajetória.

Também dedico um agradecimento ao ex-presidente Luís Inácio da Silva (Lula), que em sua gestão fez nascer os Institutos Federais, dentre eles o Instituto Federal de Brasília, do qual faço parte com muito orgulho, e sou grato pela oportunidade de desenvolver este trabalho e realizar esse sonho.

Por fim, agradeço a todos os professores e colaboradores do Instituto Politécnico de Santarém, pelo suporte e dedicação aos alunos.

A felicidade não é um destino. É um método de vida.

Burton Hills

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDCQ	Coordenação de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação de Pessoas
CDRA	Coordenação de Registro Acadêmico
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GP	Gestão de Pessoas
IFB	Instituto Federal de Brasília
IFES	Institutos Federais de Ensino Superior
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PRGP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RA	Registro Acadêmico
RH	Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

Figura 01: Modelo de gestão por competências	25
Figura 02: Dimensões da competência	34
Gráfico 01: Gênero dos gestores dos RAs do IFB	64
Gráfico 02: Faixa etária dos gestores dos RAs do IFB	65
Gráfico 03: Tempo de serviço no IFB	65
Gráfico 04: Formação acadêmica dos gestores dos RAs do IFB	65
Gráfico 05: Área de formação acadêmica dos gestores dos RAs do IFB	66
Gráfico 06: Tempo na função de coordenador do Registro Acadêmico.....	66
Gráfico 07: Experiência anterior em gestão.....	67
Quadro 01: A percepção da gestão de pessoas	20
Quadro 02: Gestão por competências no Decreto 5.707 de 2006. 24	22
Quadro 03: A gestão por competências no Decreto 9.991 de 2019.....	23
Quadro 04: Correntes de pensamento sobre competência e seus precursores	29
Quadro 05: As competências definidas por outros autores brasileiros	32
Quadro 06: Tipologia das competências de acordo com o Sistema Capacitação.....	36
Quadro 07: Competências Transversais Governamentais.....	37
Quadro 08: Competências dos dirigentes públicos brasileiros.....	40
Quadro 09: Competências gerenciais cognitivas.....	41
Quadro 10: Competências gerenciais funcionais.....	10
Quadro 11: Competências gerenciais comportamentais	43
Quadro 12: Competências gerenciais políticas	43
Quadro 13: Aspectos da capacitação no Decreto 5.707 de 2006	48
Quadro 14: Gestão de pessoas no PDI do IFB	50
Quadro 15: Fases da análise temática	59
Quadro 16: Percurso da análise de conteúdo (análise temática)	61
Quadro 17: Categorias e dimensões das competências gerenciais	68
Quadro 18: Programas estratégicos de capacitação.....	88
Tabela 01: Nível de importância e domínio das competências gerenciais cognitivas ...	71
Tabela 02: Nível de importância e domínio das competências gerenciais funcionais...	75
Tabela 03: Nível de importância e domínio das competências gerenciais comportamentais.	82
Tabela 04: Nível de importância e domínio das competências gerenciais políticas	85

RESUMO

O presente trabalho, integrante do Mestrado em Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém, foi desenvolvido com o objetivo principal de estabelecer diretrizes de capacitação para os gestores dos Registros Acadêmicos do IFB. A investigação foi de natureza aplicada, e a metodologia de pesquisa se caracterizou pelo caráter misto, sendo um trabalho de cunho qualitativo e quantitativo, cuja abordagem se delineou no viés descritivo, exploratório e interpretativo. Os instrumentos de coleta utilizados foram a análise documental, entrevista semiestruturada e questionários, inseridos na etapa do mapeamento das competências gerenciais, o qual foi resultado da análise temática e de conteúdo aplicada neste processo. O cenário da pesquisa foi composto pelos dez *campi* do IFB, tendo como atores os atuais coordenadores e servidores que atuaram na função por pelo menos um ano. Como resultado do estudo foram apresentados, inicialmente, os perfis dos gestores, ressaltando aspectos como o tempo de serviço institucional, formação acadêmica e experiência em gestão. Na sequência são expostas as competências gerenciais, as quais foram dimensionadas e categorizadas, seguidas dos dados referentes ao nível de importância e de domínio dessas competências, por parte dos gestores. Finalizando os resultados desta pesquisa, foi elaborado, como proposta de intervenção, um plano de capacitação com base nas necessidades de aperfeiçoamento das competências, detectadas durante o processo de análise, estando inseridos neste plano, as áreas prioritárias e o programa estratégico de capacitação. A apresentação deste plano representa o alcance do objetivo geral deste trabalho. Na parte final foram abordadas algumas contribuições desta pesquisa, bem como recomendações inerentes aos resultados desta investigação, as quais, de forma sucinta, demonstram a importância deste estudo para o aprimoramento desses profissionais e, por consequência, para o desenvolvimento institucional.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Competências Gerenciais; Mapeamento de Competências; Capacitação.

ABSTRACT

The present study, an integral part of the Master's in Educational Administration of the Polytechnic Institute of Santarém, was developed with the main objective of establishing training guidelines for managers of the Academic Records of the IFB. The investigation was of an applied nature, and the research methodology was characterized by its mixed character, being a qualitative and quantitative work, whose approach was outlined in the descriptive, exploratory, and interpretive bias. The collection instruments used were document analysis, semi-structured interviews, and questionnaires, inserted in the stage of mapping the managerial competencies, which was the result of the thematic and content analysis applied in this process. The research scenario was composed of the ten IFB campuses, having as actors the current coordinators and servers who worked in the function for at least one year. As a result of the study, the profiles of the managers were initially presented, highlighting aspects such as the time of institutional service, academic background and management experience. Next, the managerial competencies are presented, which were sized and categorized, followed by data on the level of importance and mastery of these competencies by the managers. Finalizing the results of this research, a training plan was developed as an intervention proposal, based on the needs for improvement of the competencies detected during the analysis process. The presentation of this plan represents the achievement of the general objective of this work. In the final part, some contributions of this research were addressed, as well as recommendations inherent to the results of this investigation, which briefly demonstrate the importance of this study for the improvement of these professionals and, consequently, for institutional development.

Keywords: Competency Management; Managerial Competencies; Competency Mapping; Training.

Sumário

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. GESTÃO DE PESSOAS: ABORDAGENS CONCEITUAIS, ENTENDIMENTOS E DESAFIOS NO CENÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO.	15
2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	20
2.2.1. <i>A inserção da gestão por competências no âmbito da Administração pública</i>	21
2.2.2. <i>Fases da gestão baseada nas competências.</i>	24
2.3. COMPETÊNCIAS: UMA CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA E CONCEITUAL.	24
2.3.1. <i>A abordagem conceitual das competências no Brasil</i>	24
2.3.2. <i>As dimensões, categorias e tipos de competências.</i>	24
2.3.3. <i>Competências gerenciais</i>	24
2.3.1.1. <i>Competências cognitivas</i>	40
2.3.1.2. <i>Competências funcionais</i>	41
2.3.1.3. <i>Competências comportamentais</i>	42
2.3.1.4. <i>Competências políticas</i>	42
2.4. A CAPACITAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: CONCEPÇÕES, HISTÓRIA E LEGISLAÇÃO.	42
2.4.1. <i>Os marcos legais da capacitação no contexto da Administração Pública.</i>	42
2.4.2. <i>A gestão de pessoas e a capacitação no Instituto Federal de Brasília.</i>	42
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA APLICADA NA PESQUISA	53
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	58
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E OS SUJEITOS DA PESQUISA	58
3.3. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	58
3.4. TÉCNICAS E ESTRUTURA DE ANÁLISE DE DADOS	58
3.4.1. <i>Pré-análise</i>	58
3.4.2. <i>Exploração do material</i>	58
3.4.3. <i>Tratamento de resultados, inferências e interpretação</i>	58
3.4.4. <i>Trajetória da pesquisa</i>	64
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	65
4.1. PERFIL DOS COORDENADORES DOS RA	65
4.2. AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS COORDENADORES DOS REGISTROS ACADÊMICOS DO IFB	65
4.2.1. <i>Competências gerenciais cognitivas</i>	71
4.2.2. <i>Competências gerenciais funcionais</i>	71
4.2.3. <i>Competências gerenciais comportamentais</i>	82
4.2.4. <i>Competências gerenciais políticas</i>	82
4.3. DIRETRIZES PARA CAPACITAÇÃO DOS COORDENADORES DOS RAS DO INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)	82
4.3.1. <i>Proposta de plano de capacitação</i>	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
APÊNDICES	101

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas passam por uma reformulação produtiva oriunda das grandes mudanças que marcam o contexto histórico nas dimensões socioeconômicas, políticas e culturais (Brandão; Guimarães, 2001).

As estruturas organizacionais públicas, a exemplo dos Institutos Federais de Ensino Superior (IFES), são sistemas orgânicos que se caracterizam por possuírem uma teia de relações entre todos os entes neles inseridos. Também trazem consigo, em sua natureza, a diversidade de demandas que evidenciam a necessidade de uma moderna visão gerencial. (Luck et al., 2000). Segundo Milanez (2018), o desempenho dessas organizações requer uma contínua capacitação para seus integrantes, buscando desenvolver competências tanto gerenciais quanto operacionais, para atender às demandas institucionais.

A capacitação de pessoas é como um método de ensino que faz com que o indivíduo ganhe conhecimentos para exercer sua função na organização, produzindo uma mudança no seu modo de trabalho, gerando melhoria em suas aptidões na realização de suas tarefas (Chiavenato, 2010).

A relação estreita entre as competências e a capacitação é evidenciada pelo autor quando descreve que, além do cuidado em informar, habilitar e desenvolver conceitos, o treinamento com vista à capacitação se direciona a promover o desenvolvimento de algumas competências almejadas pela organização. A capacitação com base nas competências se fundamenta numa prévia investigação (mapeamento) das competências essenciais fundamentais ao êxito organizacional (Chiavenato, 2010).

O diagnóstico das competências serve como subsídio à implementação do modelo de gerenciamento, ao passo que sua aplicação visa relacionar as competências requeridas pela organização, com as competências existentes, detectadas no mapeamento, possibilitando uma análise sobre as lacunas entre elas, observando prováveis debilidades e identificando a possibilidade de efetuar ajustes e desenvolver essas habilidades, por meio de ações de capacitação, com vista ao aprimoramento profissional.

As transformações no cenário das organizações são razões imprescindíveis para se posicionar a concepção de competência no centro das atividades de gestão (Cascão, 2014).

Neste âmbito, especificamente à gestão em uma instituição de educação, é exigida a prática de diversas competências que não se observam, na maioria das vezes, na formação

inicial daqueles que a compõem, o que determina que seja necessária a formação permanente, seja dos educadores, seja dos gestores escolares (Manrique et.al, 2016, citados por Reis, 2017).

O aperfeiçoamento de competências das equipes de gestão, no espaço educacional, pode ser entendido como um estímulo e uma necessidade. Geralmente, a formação acadêmica dos gestores escolares não corresponde à área específica da sua atuação e, mesmo quando coincide, ela se caracteriza pela natureza meramente conceitual e teórica. (Luck, 2000).

Os Registros Acadêmicos (RAs) são importantes setores dentro da estrutura do Instituto Federal de Brasília no que diz respeito ao campo administrativo-operacional. É neles exercidas as funções de registro e controle de dados acadêmicos da instituição. O setor é encarregado pelo desempenho eficiente e eficaz dos registros escolares dos *Campi*, mantendo a escrituração e o controle dos documentos acadêmicos de seus alunos matriculados e/ou egressos, com o intuito de assegurar a sua autenticidade e disponibilidade, bem como preservar o caráter de confidencialidade e integralidade do sistema de gerenciamento de banco de dados acadêmicos pertencentes à entidade educacional. Libâneo (2008, p. 128), neste sentido, enfatiza essa percepção quando afirma que os registros acadêmicos “cuidam da documentação, escrituração e correspondência da escola, dos docentes, demais funcionários e dos alunos. Responde também pelo atendimento de pessoas”.

Nesta situação, haja visto que dentre as atribuições da Coordenação dos Registros Acadêmicos estão as de *planejar, coordenar, controlar e supervisionar as atividades do setor* (Brasil, 2012), é notório que as competências dos gestores desse setor perpassam a fronteira das habilidades técnicas e avançam para o plano da gestão de pessoas e de processos administrativos. Essa realidade representa o importante papel das competências gerenciais no processo formativo desses profissionais e no exercício de suas atividades.

Fleury e Fleury (2001b) destacam a existência de uma conexão entre as competências gerenciais e as competências de natureza organizacional, onde ocorre uma forte interação do indivíduo e a organização em formato sistêmico. No que diz respeito à função de gestor nas IFES, o percurso se traduz na busca por uma maior profissionalização, partindo da necessidade de articulação do gestor com os demais setores institucionais. Nesta realidade, as competências gerenciais devem estar em sintonia com as novas percepções do ambiente público educacional (Santos, 2017).

Diante dessa perspectiva, é naturalmente reconhecida a necessidade de capacitação dos profissionais para desenvolver as competências gerenciais essenciais à atividade de gestão e ao alcance de metas institucionais.

O presente trabalho se dispõe a colaborar com o crescimento do Instituto Federal de Brasília promovendo um estudo científico sobre o desenvolvimento das competências dos gestores, através de ações de capacitação e cooperar na implantação da gestão por competências no âmbito institucional.

Sendo assim, a presente pesquisa visa responder às seguintes questões: *quais as competências gerenciais dos coordenadores dos RAs do Instituto Federal de Brasília? Qual o entendimento desses coordenadores acerca das competências gerenciais? Qual a contribuição dessas competências gerenciais para o planejamento das ações de capacitação desses gestores no âmbito institucional?*

A proposta de estudo, aqui aprofundada, trata-se de uma pesquisa sobre o desenvolvimento das competências gerenciais dos coordenadores dos Registros Acadêmicos do IFB. Esse desafio reúne duas questões de grande importância no cenário atual da administração pública no país: o recente e emergente modelo de gestão por competências, cujo ciclo se inicia no mapeamento de competências, e o contexto da capacitação profissional, que amplia as possibilidades de se desenvolver habilidades nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, inovadoras e criativas, e possam contribuir satisfatoriamente para os objetivos organizacionais.

O entusiasmo por este formato de gestão, com base nas competências, de acordo com Dutra (2010), se inicia no Brasil no final da década de 90 e se desenvolve tanto nos contextos organizacionais quanto nos contextos acadêmicos, ou seja, é a partir daí que se pode perceber a adesão das instituições pela construção de métodos de gestão oriundos da noção de competência. Segundo o autor, a disseminação desse formato de gestão, no âmbito do serviço público, pode ser percebida com o advento do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, o qual passa a ser sua primeira referência sobre a temática, haja visto que nele é instituída a política de desenvolvimento de pessoal onde a gestão por competências é um objetivo a ser materializado.

A implementação da gestão por competências tende a desenvolver, em diversos aspectos, a eficiência da Administração Pública Federal, visto que almeja que as instituições públicas sejam mais atuantes na criação e inovação para o alcance dos objetivos das organizações e dos indivíduos (Brandão, 2009).

Outra contribuição que demonstra a importância e a crescente relevância que o tema tem demonstrado, é a descrita por Ruas (2001; 2005) quando sustenta que a noção de competência proporciona uma contínua revisão da interação entre as pessoas e as organizações, o que pode

estimular o alinhamento entre capacidades e saberes dessas pessoas com as deficiências das organizações como resultados.

Segundo Milanez (2018), até aos dias atuais, poucos são os casos em que as organizações públicas brasileiras, com sucesso, implementaram o modelo de gestão por competências, o que fundamenta a necessidade de um aprofundamento maior da temática pela academia.

Neste sentido, percebe-se que o desafio imposto à efetivação da gestão por competências é recente, que seu trajeto é longínquo, e que o conhecimento e a abordagem desse tema, assim como as experiências já construídas são extremamente necessários para sua consolidação. Diante disso, as pesquisas e a disseminação de experimentos, direcionados ao campo das competências, se apresentam como essenciais e de grande relevância no momento atual (Dutra, 2010).

Outro fator relevante a se analisar neste trabalho é a importância das competências gerenciais tanto na atuação dos gestores, como também o fato de representarem informações essenciais no que diz respeito à elaboração dos processos de capacitação na instituição.

Na esfera da gestão educacional é possível verificar que a prática de gestão é atingida pelos contextos das mudanças externas que se formam no cenário global, mas também por questões explícitas do espaço da gestão escolar. Galvão (2010) ressalta a transformação gerada nas instituições de ensino públicas nos últimos anos, advinda da democratização do processo de seleção de gestores a partir da eleição, o que acaba dando ainda mais importância à identificação das competências necessárias para a ocupação do cargo.

É nessa recente conjuntura, marcada por inúmeras mudanças, que o meio acadêmico e o meio organizacional declaram nutrir um certo cuidado com os novos perfis gerenciais, conforme ressalta Oderich (2005). O conhecimento e o desenvolvimento deste perfil, bem como das habilidades e competências dos gestores que atuam na administração das instituições educativas são de fundamental importância no ajustamento às estruturas e às demandas que os novos tempos obrigam.

Surge então, crucialmente, neste cenário, a importância dos processos de seleção, capacitação e evolução profissional dos servidores, assim como o aperfeiçoamento das competências gerenciais de seus dirigentes. Para que essa transformação ocorra, toda a estrutura de gestão adotada pela organização deve ser orientada a investimentos no servidor, visando a promoção, reconhecimento e a expansão de seus conhecimentos, suas habilidades e

experiências, sempre em conexão com a missão, visão e valores institucionais, de modo a alcançar o crescimento qualitativo da organização.

As instituições educacionais precisam, atualmente, dispor sempre de mão-de-obra com elevada competência, conhecimentos, atitudes e bastante motivada para desenvolver um excelente trabalho, mas, para isso ocorrer, esses institutos precisam de pessoas com considerável habilidade, exigindo assim investimentos em ações de treinamento para que os profissionais desempenhem melhor o seu trabalho. A capacitação profissional resulta em ações eficientes e eficazes, as quais trazem excelentes resultados para as organizações (Lacombe, 2005).

Ainda neste sentido, Mourão (2009) expressa que a capacitação profissional permite a obtenção de resultados para os indivíduos, para as equipes nas quais estão inseridos e também para as instituições. Esse processo pode decorrer de diversas formas, desde os serviços de estágio e de aprendizes até ações de capacitação, como treinamentos e cursos realizados dentro ou fora da organização. Para o autor, uma entidade que investe no aumento do conhecimento dos seus colaboradores também está oferecendo uma oportunidade de qualificação. Além disso, tal aprimoramento reflete-se positivamente na autoestima dos indivíduos, bem como na sua preocupação com as questões econômicas, políticas e sociais, uma vez que estas são percebidas como elementos que interferem no ambiente trabalhista (Vidigal e Vidigal, 2012). As ações de capacitação dos profissionais se mostram essenciais na adaptação às necessidades da instituição, ou seja, deve haver um alinhamento com as questões estratégicas, e para isso se exige a compreensão do perfil profissional, como discorre Dutra (2010).

Ao viabilizar um mapeamento das competências gerenciais dos coordenadores dos Registros Acadêmicos e propor diretrizes que visem melhorias ao processo de capacitação desses gestores no âmbito do IFB, faz deste trabalho científico um parâmetro para estudos futuros nesta seara, haja visto que se trata de um estudo raro e inovador no âmbito institucional. Cabe ressaltar, também, que o objetivo deste projeto científico, desde o seu início, esteve vinculado ao compromisso de contribuir efetivamente para esta Instituição.

Face ao exposto, a presente Dissertação tem como objetivo geral *propor diretrizes para a capacitação dos coordenadores dos Registros Acadêmicos do IFB, no formato de projeto interventivo, com base no estudo prévio que desenvolveremos relativo às competências gerenciais.*

Para o alcance deste objetivo o trabalho se desenvolverá por meio dos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar a política de gestão de pessoas no contexto do serviço público federal.
- ✓ Apresentar aspectos importantes da gestão por competências no campo da Administração Pública Federal, para melhor compreender a realidade desse modelo de gestão no âmbito do IFB.
- ✓ Conhecer as ações de capacitação no contexto do Instituto Federal de Brasília.
- ✓ Identificar as competências gerenciais dos servidores que atuam na gestão dos Registros Acadêmicos do IFB.
- ✓ Investigar e analisar a percepção dos coordenadores dos Registros Acadêmicos em relação às suas competências gerenciais.
- ✓ Apresentar as orientações, em formato de projeto, para capacitação profissional dos coordenadores dos Registros Acadêmicos do IFB.

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, com a finalidade de alcançar os objetivos desta pesquisa, os quais serão distribuídos e definidos da seguinte forma:

Capítulo 1: *Introdução: contempla elementos introdutórios que apresentam a relevância do estudo, a problematização e questões norteadoras da pesquisa, bem como os objetivos, geral e específicos, e a estrutura do trabalho.*

Capítulo 2: *Referencial teórico: expõe a literatura pertinente ao tema do trabalho;*

Capítulo 3: *Metodologia aplicada na pesquisa: contempla a caracterização da pesquisa, procedimentos e instrumentos de coleta de dados, além da técnica e estrutura de análise dos dados;*

Capítulo 4: *Análise e resultados da pesquisa: aqui recorda-se a descrição do objeto do estudo, apresentam-se os dados coletados e procede-se à respectiva análise e interpretação mediante o cruzamento com os autores revistos no referencial teórico, finalizando com a apresentação de projeto interventivo de capacitação dos gestores dos RAs.*

Considerações finais: aqui se apresentam os resultados mais salientes por nós alcançados, ou seja, as principais contribuições do estudo com base nos objetivos propostos, deixando em aberto recomendações para possíveis trabalhos futuros.

Na sequência serão apresentadas as *Referências Bibliográficas* utilizadas na investigação, os *Apêndices*, nos quais estão inseridos os modelos do guia de aplicação das entrevistas e do questionário aplicado, bem como os demais documentos construídos durante a prática desta pesquisa.

CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO

No desenvolvimento deste capítulo serão exibidos os referenciais teóricos, os quais servirão de base para o presente estudo. Inicialmente, será abordada a Gestão de Pessoas (GP), descrevendo aspectos conceituais, algumas percepções e os desafios de sua implementação no contexto do serviço público. Na sequência, o trabalho exhibe elementos da gestão por competências, um importante instrumento da gestão de pessoas, destacando para sua aplicação no âmbito do serviço público federal e uma breve descrição do modelo criado por Brandão e Guimarães (2001), bastante utilizado nas gestões baseadas nas competências. A seguir, discorre-se sobre a temática das competências, através da apresentação de diversas características, com destaque para as competências gerenciais, objeto de estudo desta pesquisa. Por fim, serão expostos aspectos teóricos acerca do tema capacitação, evidenciando sua importância enquanto processo de desenvolvimento profissional no contexto da Administração Pública.

2.1. Gestão de pessoas: abordagens conceituais, entendimentos e desafios no cenário do serviço público.

Inicialmente, cabe ressaltar que a temática de gestão de pessoas, apresentada neste trabalho, se desenvolve por meio de percepções e concepções teóricas referentes à gestão do capital humano, principalmente, em relação às ações e técnicas voltadas ao seu desenvolvimento profissional.

Gerir pessoas implica na responsabilização pela administração e gestão do capital humano da instituição. O componente humano é o recurso de maior significado em uma entidade organizacional ao passo que, por meio dele, torna-se possível o alcance das metas e objetivos determinados (Chiavenato, 2009).

Em uma análise geral, a gestão de pessoas corresponde às técnicas de trabalhar com o material humano no âmbito das instituições, na busca por promover uma maior contribuição de todos os indivíduos para que os objetivos, tanto pessoais quanto os institucionais sejam alcançados (Gil, 2001).

Fischer (2002), Mascarenhas e Vasconcelos (2004) destacam a amplitude do conceito de gestão de pessoas que abrange aspectos políticos, sociais, ideológicos e comportamentais,

bem como se relaciona com o meio pelo qual os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento das pessoas dentro da organização.

A gestão de pessoas não deve ser responsabilidade própria de um único departamento, mas um trabalho coletivo de todos os que atuam na organização (Davel e Vergara, 2001). Costa (2008) ressalta o seguinte aspecto: as questões acerca da gestão de pessoas são extremamente importantes. O fato das pessoas ser a base de toda a organização mostra o quão importante é a área de recursos humanos. São as pessoas que estabelecem metas de vendas, planejam e vendem produtos, e a administração dessas pessoas influencia total e diretamente no desempenho geral da organização.

Gerir bem o capital humano se tornou o grande desafio das entidades organizacionais atualmente, pois, através deste modelo de gestão é que se obtêm e mantêm as vantagens competitivas. Portanto, é essencial saber selecionar e desenvolver líderes, aprimorar o atendimento aos clientes, saber a melhor forma de recompensar o desempenho elevado, como controlar e melhorar os custos de mão de obra e, ao mesmo tempo ofertar um tratamento justo aos empregados (Costa, 2008).

Segundo Chiavenato (2010), existe uma nova disposição gerencial quanto às pessoas inseridas no ambiente de trabalho, ao passo que as organizações, ao invés de investir de forma direta em seus serviços e produtos, apontam esses investimentos às pessoas que compreendem os processos para saber como criá-los, produzi-los em formatos melhorados e desenvolvê-los. Em vez de investimentos direcionados aos clientes, elas investem nas pessoas que atuam nos serviços e atendimentos buscando a satisfação desta clientela. Este pensamento vai ao encontro do conceito que diz ser por meio das pessoas que as organizações praticam suas competências, ofertam seus produtos e serviços, atendem e conquistam clientes, concluem suas missões institucionais, provocam a expansão de suas ações no mercado, propõem inovação, dentre outros. Por isso, é fundamental que sejam realizadas políticas de recursos humanos de um modo eficaz, pois delas advém o sucesso organizacional.

Chiavenato (2010) destaca ainda outra relevante percepção sobre essa temática, em que afirma que a gestão de pessoas é um campo sensível ao pensamento predominante nas organizações. Neste contexto, ela se apresenta de forma situacional e contingencial, já que está ligada a vários elementos, como a cultura existente em cada instituição, o formato organizacional adotado, os traços característicos do ambiente, a categoria de negócio praticado

pela organização, assim como também sofre influência da tecnologia utilizada, do modelo de gestão praticado, dos processos de trabalho internos, além de outras variáveis importantes.

Para Dutra (2009) a atuação no campo da gestão de pessoas, numa visão planejada, tem como orientação base o incentivo ao comprometimento, criação de estratégias adequadas e contínuo processo de avaliação, com a aplicação de ações de correção.

No que diz respeito aos conceitos atribuídos à gestão de pessoas, o que se percebe é a conexão direta entre esse modelo e a estrutura organizacional.

Para Milioni (2002, citado por Dutra, 2009), a definição de gestão de pessoas consiste num conjunto de planejamentos, métodos e procedimentos, voltados aos colaboradores de uma organização. Tal conjunto visa que talentos e potenciais sejam impulsionados, bem como o estímulo das competências e experiências. Segundo o autor, outra característica da gestão de pessoas é o de gerir e operacionalizar as diretrizes internas e legais que nela incide.

Já Dutra (2009), cita um conceito delineado por Claro, onde a gestão de pessoas refere-se a um grupo de práticas e políticas capazes de consentir a conciliação das expectativas entre as pessoas e a organização, para serem realizadas, por ambas, no decorrer do tempo.

Outro conceito encontrado na literatura é o que define a gestão de pessoas como a aptidão de movimentar e motivar os colaboradores para a consecução dos objetivos da organização (Dutra, 2009). Esse cenário emerge a partir do momento em que os gestores obtêm amplo conhecimento da função que exercem, especialmente em aspectos importantes como avaliação, ascensão profissional e capacitação, haja visto que todos esses elementos possibilitam uma parceria consistente entre a organização e os seus colaboradores.

No entendimento de Santos (2009), a gestão de pessoas é a instância, no âmbito da organização, cujo trabalho são demandas relacionadas às pessoas. Segundo o autor, não existe organização sem pessoas. O conceito apresentado evidencia que as ações e o foco estão direcionados às pessoas, contexto este que demonstra que elas passaram a ser valorizadas no que tange à sua vontade, sabedoria, intuição e criatividade, de forma subjetiva, e não apenas como um recurso produtivo.

Para Gil (2009, citado por Dutra, 2009) a gestão de pessoas se define como um braço especializado da Ciência da Administração, no qual estão contidas todas as ações empreendidas por uma organização, cujo objetivo é o de promover a integração entre o colaborador e o seu avanço produtivo, no cenário da organização. Sob essa ótica, é necessária uma contínua relação

entre a organização e seus colaboradores, para que resultados favoráveis surjam. Entretanto, em contrapartida, a esse aspecto, a empresa deve proporcionar e manter um bom relacionamento no âmbito de trabalho.

A introdução de políticas de gestão de pessoas as quais priorizam a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores nas instituições tende a trazer benefícios como: inovação dos serviços prestados e no sistema produtivo, resultando em produtos com alto padrão de qualidade (Demo, 2005, citado por Santos, 2009).

A utilização do modelo de gestão de pessoas na esfera pública difere da forma como se aplica em empresas privadas. No contexto da iniciativa privada o objetivo desse modelo de gestão é atender aos interesses da entidade organizacional, enquanto na estrutura do serviço público, o atendimento aos anseios da sociedade se manifesta como a meta principal e, para o alcance desse objetivo, deve haver uma estrutura administrativa sintonizada às necessidades dos cidadãos, onde neste cenário se torna primordial a existência de servidores públicos bem preparados e com alto nível de capacitação.

Quando abordamos as reformas na administração de recursos humanos, observa-se que a esfera pública se encontra em fase distinta em relação às épocas passadas. Essas nasceram do estabelecimento de políticas mais consistentes e pela necessidade de associá-las às estratégias institucionais. De acordo com Siqueira e Mendes (2009, citados por Marques, 2015), a modernização da estrutura administrativa pública é um constante processo em que os modismos e modelos de gestão são continuamente introduzidos na espera de que o arcabouço governamental atenda com maior eficiência e eficácia às demandas sociais.

Nas instituições públicas, em relação à gestão de pessoas, observa-se a carência de uma modernização efetiva, tanto dos procedimentos quanto das atitudes, pois, a não ocorrência dessa iniciativa, comprometerá o efetivo atendimento ao cidadão.

A prática de gestão de pessoas no cenário do setor público deve ter como ideia inicial a implementação de um plano com mecanismos de capacitação e aperfeiçoamento do servidor, de modo a oportunizar um ambiente profissional com elevado nível qualitativo e assegurar um melhor atendimento à população.

Ainda sobre a execução do modelo de gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007) a define como uma aplicação direcionada para a escolha, a continuidade e o crescimento profissional de pessoas nas instituições públicas. Tal empenho deve estar em consonância com

os princípios legais e constitucionais, sempre buscando considerar as demandas e estrutura do ambiente em que estão inseridas.

As entidades que constituem a administração pública têm como característica a constância de sua natureza, no entanto, esse traço característico tem sido alvo de contínuas modificações que emergem a cada mudança de governo. Portanto, o grande desafio é a manutenção da organização de forma estável e convivência com essas mudanças. O resultado disso é a necessidade de se estabelecer estratégias de recursos humanos mais flexíveis, a fim de possibilitar a integração, de forma coesa e permanente, às organizações públicas.

Mesmo tendo alguns aspectos divergentes, as empresas públicas e privadas mostram algumas situações semelhantes no que diz respeito à área de recursos humanos. Nos dois casos ocorre a necessidade de pessoas capacitadas e qualificadas presentes em suas atividades, pois são essas pessoas que contribuem para o crescimento organizacional. Seguindo nesse posicionamento, de acordo com Granjeiro (1997, citado por Marques, 2015), atualmente, o elemento mais desafiador, segundo os gestores que atuam na esfera pública, é a atração e manutenção de mão-de-obra com alto nível de qualificação. Neste sentido, o processo de captação e desenvolvimento dessas pessoas devem estar adequados às reais necessidades da organização.

Gerenciar o capital humano implica no conhecimento dos processos tanto operacionais e estratégicos, quanto pessoais, haja visto que a ausência de qualificação desses indivíduos, bem como os poucos investimentos em ações de capacitação revisitam as diversas adversidades na gestão dessas pessoas.

Em grande parte dos órgãos públicos brasileiros, o setor de RH apresenta uma limitação no seu papel dentro dessas instituições, restrito às atividades típicas de um departamento de pessoal. A ausência de diretrizes gerais estabelecidas com foco em políticas de recursos humanos, paralela à desinformação na área, faz com que o setor de RH, no contexto do setor público, assumisse uma imagem relacionada a uma atividade ineficiente e de cunho burocrático. Numa visão geral acaba sendo gerenciamento de problemas emergenciais, cujo trabalho está voltado para apagar os constantes incêndios priorizando atividades rotineiras e emergenciais, e colocando em segundo plano atribuições como a definição de políticas de contratação, de capacitação e de remuneração (Dutra, 2009 citado por Marques, 2015).

Siqueira e Mendes (2009), ressaltam nesse debate a necessidade de uma preparação adequada para que os servidores públicos possam absorver e se atualizar em relação às novas competências, sejam elas conceituais, técnicas ou humanas, a fim de se construir um novo perfil, para poderem atender tanto os usuários internos quanto ao público externo à organização, de maneira eficaz. Para os autores, é através de uma visão mais progressista que a gestão de pessoas pode ser percebida e entendida de três modos diferenciados, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 01: A percepção da gestão de pessoas

Administração de pessoal	<i>Práticas de RH que contribuem diariamente, como conferência e gestão de: registros de pontos, folhas de pagamento, controle de registros, documentos funcionais e documentos dos servidores;</i>
Administração de RH	<i>Práticas Sensíveis ao avanço no elemento humano e nos métodos de trabalho, análise ampla e sistemática da organização e ênfase no ambiente de trabalho;</i>
Administração de pessoas	<i>Práticas de organização e estrutura voltadas ao desenvolvimento do capital humano, objeto de maior valor na instituição.</i>

Fonte: adaptado de Siqueira e Mendes (2009).

Após todo o teor exposto sobre o tema, pode-se observar que a gestão de pessoas, no âmbito do setor público, tem os traços característicos das atividades de administração de pessoal, realizando na maioria das vezes atividades burocráticas. Nessa realidade, percebe-se ser necessária uma evolução para novos estágios, no intuito de melhor integrar a organização e seus servidores.

2.2. Gestão por competências

A temática da gestão por competências passou a ser abordada com grande amplitude nas discussões no campo da gestão de pessoas. A competência é o resultado da transformação de conhecimentos, habilidades, aptidões, interesse e vontade em consequências reais e práticas, haja visto quando o indivíduo possui conhecimento e experiência e não consegue ou não sabe aplicá-los em benefício de um objetivo ou necessidade, não se mostra realmente competente (Resende, 2000).

Ao planejar e estruturar seus procedimentos e políticas de recursos humanos com base nas competências, a organização permite que os seus colaboradores possam direcionar seus esforços para o que valorizado pela empresa. Portanto, esse modelo de gestão surge como um mecanismo de alinhamento das competências humanas, cujo objetivo é dar suporte às

competências organizacionais, as quais são de extrema importância no alcance dos objetivos traçados estrategicamente pela organização (Carbone et al, 2009).

Continuando sob essa perspectiva, Dutra (2009) ressalta que as competências individuais necessitam se interligar às competências organizacionais e o uso desse modelo de gestão de pessoas, baseado nas competências, se mostra benéfico para a competitividade a partir de suas múltiplas atuações no âmbito das organizações, haja visto que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Entretanto, o desconhecimento no que diz respeito à sua aplicabilidade e vantagens, tem sido obstáculos para a sua execução.

A gestão orientada pelas competências é vista como um modelo alternativo de gerenciamento dos instrumentos utilizados, de forma tradicional, pelas organizações. Diante do pressuposto de que a administração de alguns recursos é preponderante para o alto desempenho das pessoas e entes organizacionais, nota-se que esse modelo tem como proposta mais relevante o gerenciamento das diferenças inerentes às competências, com objetivo de promover a diminuição da disparidade entre aquelas essenciais à consecução dos objetivos da organização e as já apresentadas em sua estrutura.

Sobre o sistema de Gestão por Competências, segundo Marques (2013), trata-se de um mecanismo gerencial de apoio à planificação, ao monitoramento e aos projetos de avaliação das ações de desenvolvimento a partir da identificação dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes), essenciais ao desempenho das atribuições e aos hiatos a serem preenchidos pelos servidores.

2.2.1. A inserção da gestão por competências no âmbito da Administração pública

Foi a partir do advento do Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que emergiu o primeiro modelo de gestão por competências, no âmbito da Administração Pública Federal brasileira, instituído como o marco legal e referencial para a prática do gerenciamento por competências em organizações públicas, inserindo nela a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, em que se estabelecem orientações para o crescimento dos profissionais que atuam no serviço público, com base nos princípios ligados às competências. Mesmo que direcionado ao Poder Executivo Federal, esse decreto foi utilizado pelos demais órgãos e entidades da administração pública nas diferentes esferas e em todos os Poderes (Milanez, 2018).

No quadro abaixo estão os principais tópicos acerca da gestão por competências contidas nessa política:

Quadro 02: Gestão por competências no Decreto 5.707 de 2006.

A gestão por competência conforme a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.	O conceito de Gestão por competência para a estrutura da administração pública federa que, segundo essa política, trata-se da gestão voltada para o aprimoramento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitude essenciais ao desempenho das atividades dos servidores com vista a atingir os objetivos da instituição, de acordo com o apresentado no Art. 2º, inciso II.
	O plano plurianual. Documento orientador na busca da adaptação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das organizações da administração pública.
	A sistematização da gestão por competência. Segundo a política cabe à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a implementação e o desenvolvimento desse sistema, conforme estabelece o Art. 5º, inciso III, parágrafo primeiro.

Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura (2019)

No entanto, a revogação do Decreto 5707 de 2006 se consolidou com o estabelecimento, em 28 de agosto de 2019, do Decreto 9.991. Este documento normativo estabelece a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), uma roupagem modificada em relação à política criada anteriormente, trazendo, também, consigo, alguns elementos que caracterizam a gestão de pessoas na esfera da Administração Pública.

Inicialmente, em seu artigo primeiro, a normativa descreve o objetivo da política que é a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos, por meio do aprimoramento das competências essenciais, de forma a alcançar a excelência no trabalho dos órgãos e entidades que compõem a administração pública (Brasil, 2019).

Dentre os instrumentos elaborados pela PNDP, destaca-se o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), cujas entidades e órgãos que integram o SIPEC terão a responsabilidade de criá-los, anualmente, sempre com vigência em ano posterior, para definir e orientar as ações de desenvolvimento profissional necessárias ao alcance dos objetivos da instituição (Brasil, 2019).

A construção do PDP terá como base, consoante o referido decreto, preferentemente, o diagnóstico das competências, onde serão objetos de análise os conhecimentos, habilidades e

atitudes dos servidores, determinadas como essenciais à prática de suas atribuições (Brasil, 2019).

Outros aspectos que tratam sobre competências na referida legislação estão nos artigos que abordam tanto as atribuições da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP – quanto sobre as atividades das instituições de ensino do governo e órgãos centrais dos sistemas estruturadores por ela coordenadas, conforme as informações no quadro que segue:

Quadro 03: A gestão por competências no Decreto 9.991 de 2019.

A gestão por competência no contexto da PNDP	
Atribuições da Escola Nacional de Administração Pública. ENAP	<i>A ENAP coordenará as ações iniciais de desenvolvimento de pessoas atuantes nos órgãos do SIPEC. Nesta prática ocorre a repartição das atividades voltadas para a elaboração, contratação, oferta, gestão e de administração de ações de aperfeiçoamento das competências transversais entre as escolas do Poder Executivo federal e demais entidades e órgãos, cujos interesses já tenham sido manifestados.</i> <i>Promoção, elaboração e execução das ações aperfeiçoamento profissional com vista ao preparo dos servidores, na prática de suas atribuições em funções de confiança e nos cargos comissionados, bem como promover a coordenação e supervisão dos programas de desenvolvimento de competências específicas para o trabalho de gestão (coordenador, supervisor, diretor)</i>
Atribuições da Escola de governo do Poder Executivo e órgãos centrais dos sistemas estruturadores.	<i>Apoio ao SIPEC no desenvolvimento de competências transversais, por meio do levantamento das necessidades se das ações estabelecidas no Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento (PECAD).</i> <i>Elaborar e ofertar ações, de forma planejada, com vista a atender, prioritariamente, as necessidades mais pertinentes de aprimoramento das competências transversais inseridas no PECAD.</i> <i>Definir e reformular o conjunto de competências essenciais dos referentes sistemas</i> <i>Trabalho, em parceria com a Enap, na implementação de projetos de ações de aprimoramento de competências imprescindíveis aos sistemas que forma sua estrutura.</i>

Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura (2019)

A gestão por competências no âmbito do serviço público federal determina que cada órgão crie suas políticas de incentivo à capacitação e qualificação para seus quadros visando as metas delineadas por elas e partilhada com seus colaboradores. Estabelece, também, programas de aproveitamento de pessoal que busquem a adequação destes às exigências e às necessidades

institucionais, assim como às competências dos seus servidores. A capacitação deve estar conectada à carreira do servidor, o qual deve, também, trazer resultados satisfatórios às metas institucionais por meio de avaliação de desempenho.

Segundo Milanez (2018), a gestão por competências está ambientada em todas as políticas e práticas de gestão de pessoas, não se limitando apenas ao sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

2.2.2. Fases da gestão baseada nas competências.

O modelo de gestão de competências se caracteriza pela constância de seu processo, o qual se inicia com a elaboração da estratégia estabelecida pela organização. É neste momento que são determinadas a missão e a visão de futuro da instituição, bem como os objetivos que se pretende alcançar. A estratégia é o modo como a organização procede em relação ao ambiente em que está inserida; diz respeito aos esforços integrados e coordenados da organização para alcance de resultados, minimizando-se os pontos frágeis e aproveitando-se de seus potenciais. Portanto, a estratégia organizacional norteia as ações da instituição.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a sintonia entre esse modelo de gestão e a estratégia organizacional, favorece a formulação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento das competências.

Segundo Carbone et al. (2009), a ação mais significativa na implementação desse padrão de gestão é conhecer as competências essenciais à consecução dos objetivos da instituição. Para se obter esse conhecimento, primeiramente deve-se promover uma análise documental referente à empresa, incluindo nesta, de forma exclusiva, o conhecimento e a definição acerca dos valores, da missão que a envolve, da visão e cultura enquanto instituição e dos objetivos da organização. Em outro momento, é feita uma entrevista com as pessoas com representatividade ou que ocupam funções estratégicas para a empresa, geralmente as mais antigas, que apresentam maior conhecimento sobre a organização, de forma a agregar mais valor a este estudo.

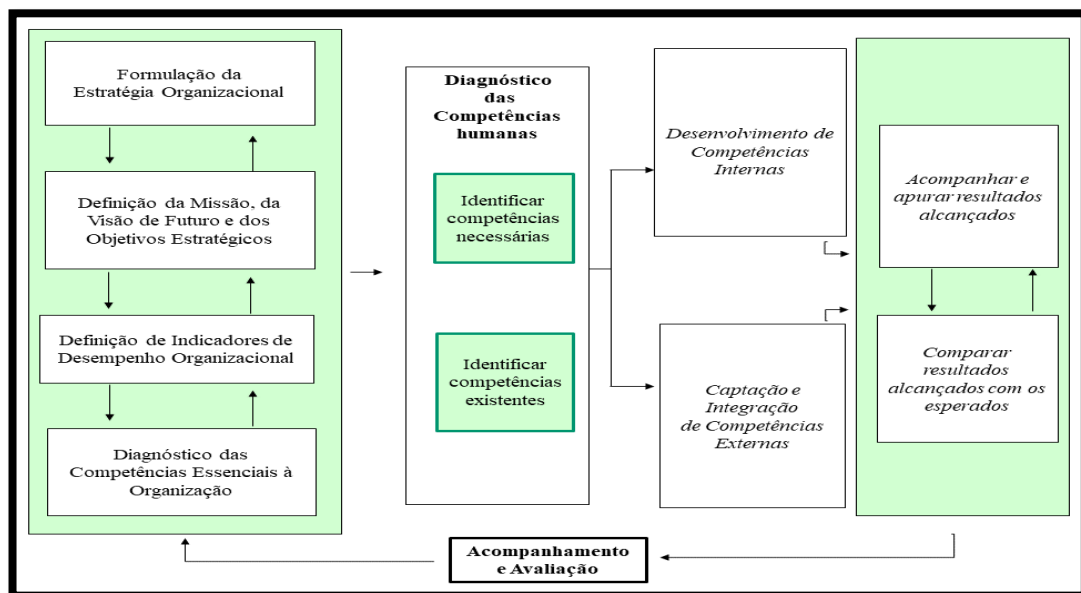
Uma vez planejada a estratégia organizacional, a etapa seguinte do processo é promover um diagnóstico das competências por meio de um mapeamento. Esse levantamento visa identificar as discrepâncias referentes às competências, ou seja, analisar a diferença entre as competências primordiais à consecução da estratégia traçada e as competências já percebidas no âmbito da organização (Carbone et al., 2009).

O caminho para o desenvolvimento desse modelo de gerenciamento passa pelo aperfeiçoamento das competências já detectadas (internas) e pela captação de outras competências (externas). O aprimoramento das competências internas pode ocorrer ao nível individual, por meio da aquisição de conhecimento e, no nível organizacional, por aplicações em pesquisa. Enquanto a captação representa uma seleção de novas competências para adaptá-las ao ambiente organizacional. Tal seleção pode ser desenvolvida tanto no âmbito individual, na execução de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, na esfera da organização, com o estabelecimento de convênios e/ou cooperações estratégicas (Brandão e Guimarães, 2001).

Em relação à etapa que corresponde ao acompanhamento e avaliação, no modelo de gestão por competências, Brandão e Bahry (2005) afirmam que nela ocorre o monitoramento da atividade dos planos de gerenciamento, os operacionais e seus índices de desempenho, para identificar e reparar desvios eventuais que possam acontecer. Ao fim desse processo, os resultados obtidos são apurados e confrontados com aqueles esperados.

O modelo de gestão por competências, apresentado na figura a seguir, é o desenvolvido por Brandão e Guimarães (2001), em que são apresentadas suas etapas em formato de diagrama.

Figura 01: Modelo de gestão por competências.



Fonte: adaptado de Brandão e Guimarães (2001).

Cabe frisar que todo modelo desse seguimento, por sua natureza e essência, possui atributos de simplificação, de modo que o diagrama exposto acima não pretende induzir ao

esgotamento as ações e influências afetas à gestão por competências, apenas apresentar, sucintamente, o sentido do funcionamento desse modelo.

Destaca-se também que, na inexistência de ações para obtenção ou desenvolvimento de competências, por parte da instituição, o espaço entre as competências que se tem e as que são necessárias à organização tende a aumentar, graças à complexidade do cenário no qual as organizações se encontram, que proporciona o surgimento sucessivo da busca por novas competências. Cabe reforçar que as competências internas, já enraizadas no âmbito organizacional, tornam-se defasadas ao longo do tempo. Contudo, se faz fundamental a execução do mapeamento, de forma frequente, bem como a planificação periódica de ações para captação e o desenvolvimento de competências.

A gestão por competências deve ser tratada com primazia no contexto da administração no Brasil, haja visto que se apresenta como um instrumento de grande potencial para poder ocorrer uma maior integração estratégica dos diversos mecanismos de gestão de pessoas (Pantoja et al., 2012). Os autores destacam que, mesmo objetivando aprimorar a eficiência e qualidade dos serviços públicos ofertados, a adesão desse modelo de gestão foi efetivada por poucos órgãos da administração pública. Nessa perspectiva, Moura e Souza (2016) ressaltam o significado que a aplicação da gestão por competências representa, pois, implica na ruptura de paradigmas, existentes até então, desafia elementos influentes no cenário administrativo como parâmetros gerenciais, aspectos culturais e a própria composição histórica da administração pública.

2.3. Competências: uma caracterização histórica e conceitual.

A princípio, ligado ao vocabulário jurídico, a expressão *competência* foi, ao passar dos anos, inserida no campo social, demonstrando a capacidade de alguém se manifestar sobre assuntos específicos (Brandão e Guimarães, 2001). Mais tarde, com o advento da Revolução Industrial e o estabelecimento do modelo *taylorista-fordista*, o pensamento acerca das competências foi incluído na linguagem organizacional, passando a caracterizar uma pessoa habilitada a realizar determinada atividade (Brandão e Borges-Andrade, 2007).

A ampliação do debate teórico e de estudos envolvendo a temática conduziu diversos autores a estabelecer definições próprias com ênfase nos mais variados aspectos de competências (Brandão, 2007). Fleury e Fleury (2000, citados por Oliveira, 2010) destacam que a percepção construída diretamente das diversas interpretações sobre a temática, torna-se

idêntica a um caleidoscópio, devido a sua variedade de concepções e sentidos, e não a um ambiente único de análise e ações práticas.

Seguindo na mesma direção, Carbone (2004) ressalta o caráter plural, a natureza complexa e a multidimensionalidade que circunda a concepção de competência em sua aplicação prática. Ao abordar acerca das variadas dimensões, inerentes ao termo competência, Barbosa (2008, citado por Oliveira, 2010) destaca seu entendimento analítico multifacetado e, por vezes, contraditório.

Os primeiros estudos acerca das competências associavam-se ao modelo taylorista-fordista, onde transmitiam a ideia de trabalhar, de forma diferenciada, a questão da qualificação dos funcionários na busca de obter um desempenho superior. Essa qualificação era delineada por um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que concediam ao indivíduo o alcance de resultados diferenciados (Munck e Munck, 2008, citado por Paz, 2018). Segundo Brandão e Guimarães (2001), os CHAs seriam, no caso em questão, dimensões conectadas, haja visto que para a exteriorização de um comportamento exclusivo é essencial ao indivíduo obter conhecimentos e técnicas apropriadas.

O termo competência passou a ter diversas conotações, a partir do advento de práticas de gestão baseadas nesse entendimento e sua inserção no âmbito das organizações (Mclagan, 1997, citado por Reis, 2012).

Diante das várias interpretações exequíveis do conceito de competência, Dutra (2010) apresenta duas importantes concepções inerentes ao tema. A primeira expressa o termo como um rol de qualificações peculiares à pessoa que propiciam a produção de um trabalho, cuja representação está, especialmente, nas pesquisas dos norte-americanos Boyatzis e McClelland. A outra concepção, reconhecida, sobretudo, nas obras dos autores franceses, Le Boterf e Zarifian, apresenta a competência não apenas como um grupo de características inerentes ao indivíduo, mas também às suas aplicações em num contexto específico, ou seja, o que a pessoa gera ou realiza no âmbito do trabalho.

Na metade dos anos 70, a concepção de competência começou a integrar a área de Psicologia Organizacional, conforme demonstrado em obras de McClelland, passando este a dedicar-se à pesquisa acerca das competências no ambiente de trabalho (Brandão, 2007; Silva, 2015). Vinte anos mais tarde, o conceito de competência passou a ter considerável importância na área de Administração, fazendo parte dos estudos das organizações na década de 1990.

Parry (1996, citado por Oliveira, 2010), contribui afirmando que os estudos de McClelland e Boyatzis deixaram marcas na literatura norte-americana sobre competências. Os

autores consideram competência como um conjunto de CHAs que influenciam em grande parte do trabalho de um indivíduo, e estão associadas com o comportamento no trabalho. Cabe ressaltar que a competência, neste viés, pode ser mensurada ao confrontá-la com as referências estabelecidas e desenvolvidas por intermédio de ações de treinamento. Esta explicação considera a competência como uma reserva de recursos do indivíduo, e se fundamenta no conjunto de tarefas inerentes a um cargo. Fleury e Fleury (2001) declara que essa abordagem instrumental tem suas origens no modelo concebido por Ford e Taylor, ao passo que busca adaptar o indivíduo ao cargo.

No início dos anos 90, influenciados pelos europeus, o direcionamento da competência passa a visar o momento da ação, a continuidade e o movimento das capacidades, apresentando uma visão dos processos como elemento integrante das competências (Zarifian, 2008). Na percepção de Le Boterf (2003), a competência não resulta de treinamentos e nem pode ser considerada um estado ou uma informação absorvida. Competência é, segundo o autor, a aplicação do que se conhece em um cenário específico, definido pelas relações de trabalho, cultura da organização, casualidade e pela limitação de tempo e de recursos presentes. Compreende-se do pensamento do autor que não existe competência sem a ação prática (Le Boterf, 2003).

Seguindo numa visão semelhante, Fleury e Fleury (2001, citado por Paz, 2018), a competência não está limitada a um acervo de conhecimentos teóricos e experimentais absorvidos pelo indivíduo, nem se prende a própria tarefa.

Percebe-se que o viés característico da corrente francesa procura ir além das percepções norte-americanas. Segundo a corrente, a competência passa a estar conectada aos feitos do próprio indivíduo, ou seja, tudo aquilo movimentado por ele em contextos diferentes, não se limitando a aquisição de atributos esperados a uma função específica.

Zarifian (2008) expõe o conceito de competência afirmando que suas raízes estão relacionadas às mudanças ocorridas no mundo do trabalho, principalmente, em relação à noção de incidente ou imprevisto. Segundo ele, a competência não está inserida nas definições prévias de uma tarefa, criando uma exigência de mobilização de recursos, por parte da pessoa, para promover soluções para novas situações de trabalho. O autor continua ressaltando a ligação das origens da competência à importância da comunicação, onde este diálogo implica na compreensão do outro e de si mesmo e na partilha de normas e objetivos organizacionais e, por fim, frisa que suas raízes se conectam à noção de serviço, ligada à importante figura do cliente externo e interno, essencial à organização.

Dando continuidade ao avanço dos estudos no que tange à construção do conceito de competências, Brandão (2009) e Oderich (2005) ressaltam o surgimento de uma terceira corrente, caracterizada pela sua natureza integradora que englobaria duas perspectivas: os CHAs e a confirmação prática pelos resultados e desempenhos.

Gonczi (1999, citado por Rocha, 2012), um dos precursores da abordagem integradora, constrói a definição de que a competência possui a aptidão de relacionar as qualidades pessoais inclusas em um cenário específico em que ocorre a utilização dessas qualidades, isto é, uma atribuição estabelecida ou atividade. Neste cenário, Carbone *et al.* (2009) descreve o termo competência não apenas como um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para se realizar um determinado trabalho, mas, além disso, considera a atuação do indivíduo dentro de um determinado contexto, considerando elementos comportamentais usados para a realização da própria atividade.

Freitas e Brandão (2005, citados por Paz, 2018) ressaltam que essa corrente integradora se aproxima dos questionamentos cognitivistas, ao entender competência como associação de conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas pelo desempenho em um contexto organizacional, agregando valor econômico à organização e ampliando o valor social ao indivíduo.

Desta forma, as três principais correntes de competências apontadas na literatura foram sintetizadas por Freitas (2016) e apresentadas conforme o quadro a seguir:

Quadro 04: Correntes de pensamento sobre competência e seus precursores.

Corrente	Aspectos conceituais de competências	Precursos
Americana	<i>Rol de qualificações e atributos implícitos à pessoa, os quais permitem que o indivíduo, casualmente, pratique um trabalho específico, obtenha um aumento no seu desempenho ou esteja melhor preparado para cada situação.</i>	McClelland e Boyatzis
Francesa	<i>Agrupamento de práticas realizadas por um indivíduo em um contexto específico de trabalho.</i>	Zarifian e Le Boterf
Integradora	<i>As competências representam conjunto de CHAs, essenciais no exercício de certa atividade, bem como ao desempenho do indivíduo em uma determinada situação e aos comportamentos praticados no trabalho e suas realizações posteriores.</i>	Gonczi

Fonte: adaptado de Freitas (2016 p.27).

Paralelo ao universo dessas três correntes, diversos autores desenvolveram estudos conceituais do tema competências, do modo a enriquecer o entendimento sobre o termo, suas ‘nuances’ e aplicação nos mais variados sentidos.

Barbosa e Bitencourt (2004) ressaltam que diversos autores trabalharam o termo competência, no decorrer dos anos, a partir de diferentes focos, como: aspectos formativos e comportamentais, evolução no resultado, na aptidão, na interação, na aprendizagem do indivíduo e no autodesenvolvimento, além de focar na mobilização valores, estratégias, ação, perspectiva dinâmica e desempenho, devido sua ligação com vários campos do conhecimento.

O quadro acima apresenta diversos apontamentos conceituais do tema competências, sob a ótica de diversos autores, nos quais pode-se observar diferentes formatos, com perspectivas próprias e diferenciadas, que sofreram mudanças e se desenvolveram ao longo do tempo, paralelos aos novos pensamentos que foram sendo incorporados. Neste cenário, desde elementos como preparo, comportamento, busca por resultados, bem como aptidão, autodesenvolvimento, conforme frisa Bitencourt (2001), tornam-se prioridades, dependendo do foco em que o tema é tratado.

2.3.1. A abordagem conceitual das competências no Brasil

A discussão referente à temática das competências no contexto brasileiro fica evidente após os anos 90, a partir da presença do país no processo de produção global, promovendo uma transformação no delineamento das operações empresariais e no eixo de sua atuação, obtendo assim um caráter mais estratégico. Essas transformações fizeram emergir a exigência de práticas organizacionais contemporâneas e de uma gestão moderna, conforme frisam Fleury & Fleury (2001).

Para Oliveira (2010), a discussão no Brasil referente as competências se baseava na bibliografia americana, que declara a competência como algo próprio do indivíduo, entretanto, com o passar do tempo, esta concepção passou a agregar elementos da abordagem francesa, concebendo novas perspectivas e entendimentos.

Fleury e Fleury (2001) afirmam, no que diz respeito à abordagem brasileira sobre a temática em questão, onde se destaca a corrente integradora, que essa construção se instaura na vivência acadêmica que parte, inicialmente, da literatura americana que percebe a competência como algo que a pessoa possui e, seguidamente, são incluídos alguns autores franceses como Le Boterf e Zarifian, autores ingleses como Jacques e seus seguidores, enriquecendo assim o conceito e produzindo novas perspectivas.

A concepção de competência, conforme Bitencourt (2005), se confronta com o conceito de qualificação, dado que em sua fase inicial a ideia de relação social ainda não integrava esse arcabouço.

Ao se reestruturar o conceito de qualificação, a discussão acerca das competências se vinculou à dimensão educacional. Esse modelo de pensamento se vincula à ideia de que as competências técnicas não atendem, por si só, às necessidades do sistema moderno de produção; elas necessitam estar interligadas às atitudes críticas e de reflexão, para assim formarem as competências gerais dos trabalhadores (Bitencourt, 2005).

A autora expõe que o termo se conecta à apropriação do conhecimento em ações no campo de trabalho, resultando numa maior valorização da organização. Deste modo, a competência se caracteriza por ser um processo articulado e sequencial de construção e desenvolvimento dos CHAs em que o indivíduo traz consigo a responsabilidade da formação e estabelecimento de suas competências, o denominado autoconhecimento, a partir da relação com as demais pessoas na esfera do trabalho, da família e de outros grupos sociais, com vista ao aperfeiçoamento de seu nível de capacitação, conseguindo, assim, acrescentar valor à organização, à sociedade e a si próprio, caracterizando o elemento da autorrealização (Bitencourt, 2005 citado por Costa, 2011).

Depreende-se que o conceito de competência, segundo a autora, abrange aspectos como autodesenvolvimento, autorrealização e práticas voltadas ao ambiente externo da empresa.

Por sua vez, Carbone et al. (2004), conceituam competência como um arranjo simultâneo de conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas no exercício profissional num cenário organizacional específico, elevando a valorização das pessoas e das organizações.

Dutra (2010) indica como elementos bases conceituais de competência, além dos CHAs: a movimentação de recursos, conquista de metas, além da inclusão da noção de complexidade, espaço profissional, contexto e dedicação. Percebe-se que a concepção de dedicação que o autor apresenta é semelhante à de mobilização determinada por Zarifian e se refere ao comprometimento do indivíduo em relação à organização, cujo trabalho desempenhado tende a promover o alcance dos resultados esperados.

Após a investigação e análise acerca das correntes norte-americana, francesa, dentre outras, Bitencourt (2001) ressalta que, independente da abordagem que o embasa, o termo competências está associado a um dos seguintes aspectos: o aperfeiçoamento dos CHAs, as técnicas de capacitação, ações de trabalho, capacidade de mobilização de recursos, a busca por

melhores desempenhos, as contínuas inquirições, procedimentos de instrução individual e relacionamento interpessoal.

O quadro abaixo, traz outras definições de competência, advindas do entendimento de autores nacionais, bem como as correntes que serviram de base para tais conceitos.

Quadro 05: As competências definidas por outros autores brasileiros.

Autor	Definição	Origem
Dutra, Hipólito e Silva	<i>Aptidão para gerar resultados inseridos nos objetivos estratégicos organizacionais, os quais resultam da análise dos resultados previstos (output) e dos CHAs essenciais para esse alcance (input)</i>	Corrente integradora (Brasil)
Fleury e Fleury	<i>A integração, mobilidade e transferência de conhecimentos, habilidades e recursos, os que dão ao indivíduo um valor econômico e social. É um saber agir consciente e aceito.</i>	
Abbad e Borges-Andrade	<i>“Refere-se a ações ou a desempenhos humanos resultantes da aplicação de complexas combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são mobilizados pelo indivíduo para alcançar um determinado propósito no trabalho” (p. 247).</i>	
Campos e Abbad	<i>Conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e outras características pessoais para gerar resultados palpáveis de desempenho bem-sucedido ou excelente, considerando os fatores contextuais do trabalho.</i>	

Fonte: adaptado de Silva (2006 citado por Reis, 2017)

Percebe-se então que a concepção integradora desse tema disseminada no Brasil se identifica pela possibilidade de ajustes dos métodos concebidos pelas corporações multinacionais, além do aprimoramento de sistemas de gestão de pessoas pelas instituições nacionais (Fischer et al., 2010). Nesta direção, de acordo com Dutra (2010) se desencadeia o estabelecimento de uma nova visão para a gestão de pessoas que além da procura de uma integração com os objetivos estratégicos, também busque a inclusão da gestão do material humano.

A elaboração do conceito de competência pode, portanto, ser pensada a partir de diferentes perspectivas e entendimentos, conforme o cenário socioeconômico, cultural e político em que se encontra. Essa diversidade demanda às organizações estabelecerem práticas apropriadas ao seu ambiente, o que torna a gestão por competências um conjunto de práticas ricas que, por vezes, se mostram contraditórias.

Cabe destacar, portanto, que este trabalho segue a visão defendida pela corrente integradora de competências e com a conceituação apresentada por Carbone et al. (2009).

Segundo os autores, a atuação requerida dos gestores se faz necessária mais que a existência dos atributos básicos como conhecimentos, habilidades e atitudes, se faz necessário que essas qualidades sejam postas em prática intervindo positivamente no desempenho dos gestores e nos resultados da organização onde se inserem.

2.3.2. *As dimensões, categorias e tipos de competências.*

O arranjo de recursos que movimenta a ação do indivíduo é o que dá forma à competência profissional. Esse agregado de recursos abrange três elementos: *conhecimentos, habilidades e atitudes*.

Para Pantoja (2015, citada por Santos, 2017), o conhecimento pode ser entendido como um rol de informações absorvidas e estruturados pelo indivíduo. É resultado da soma de saberes que são internalizados no decorrer da vida. Neste sentido, Durand (1998, citado por Santos, 2017) ressalta que dimensão do conhecimento é referente às informações adquiridas e estruturadas pelo indivíduo, com as quais é possível ter uma percepção do contexto em que está inserido.

Segundo Leme (2005) e Pantoja (2015), no que diz respeito à habilidade, essa refere-se à ação do indivíduo que coloca em prática o conhecimento já adquirido no intuito de produzir — é o *saber fazer*. Sob a ótica da operacionalidade, a habilidade está ligada à capacidade de, utilizando o conjunto de conhecimentos oriundos de sua vivência pregressa, o indivíduo poder avaliar e dar solução às questões diversas. Santos (2017), com base na percepção de Durant, destaca que a habilidade está ligada à capacidade de ação do indivíduo que tem por base a técnica e aptidão. Neste posicionamento, para o indivíduo apresentar habilidades requer princípios norteadores e técnicas específicas.

Santos (2017) ressalta, ainda, que as atitudes têm como foco os aspectos afetivos e sociais, a exemplo do comprometimento e motivação. A atitude está ligada aos atributos individuais relacionados ao aspecto social no âmbito do trabalho. Em face à complexidade do ser humano, as atitudes representam como este se comporta diante de outras pessoas, dos eventos e fatos ocorridos apontando a direcionamento da ação individual.

Nessa dimensão, a competência se interliga aos sentimentos e emoções e determina o quanto a pessoa está disposta a realizar ou deixar de realizar uma atividade, ou executar uma ação estabelecida (Beluzzo, 2007, citado por Santos, 2017).

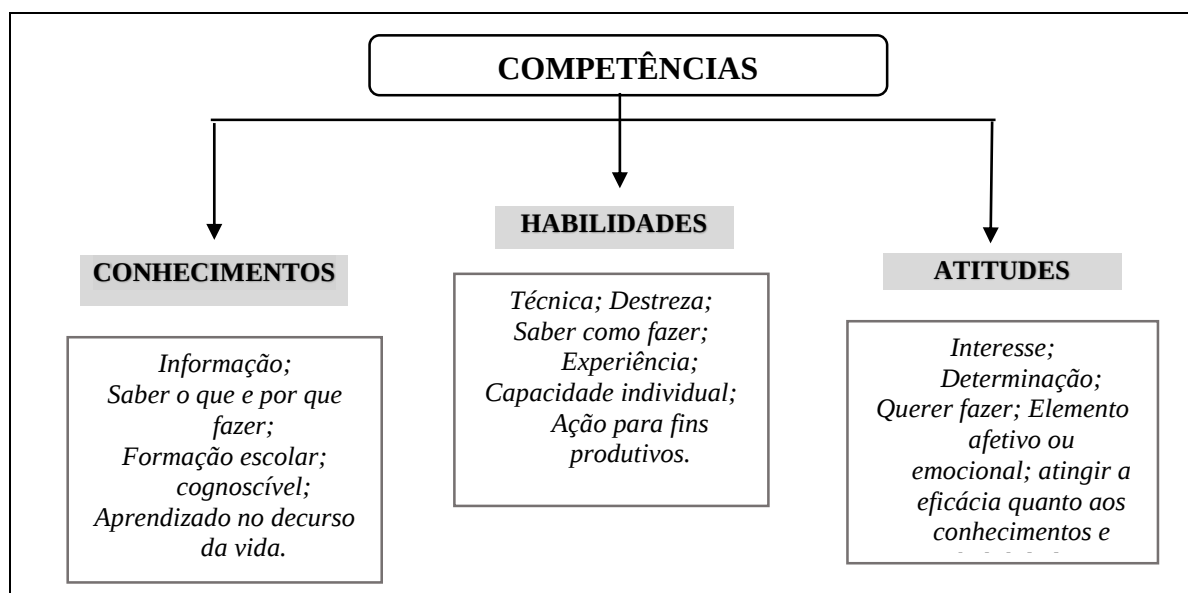
Vale destacar que, conforme afirma Pantoja (2015), há outra dimensão a qual tem impacto direto na competência. É o “poder fazer”. Segundo a autora, essa dimensão surge em

função do contexto, no qual o indivíduo e suas relações sociais estão inseridos, onde são apresentadas as condições de aplicação das competências no ambiente organizacional.

Ambiente social, apoio gerencial e condições materiais são elementos importantes, e indicam, sequencialmente, os fatores de motivação para a ação do indivíduo, ou seja, o suporte dos gestores da organização possibilitando novas competências, e as condições físicas e de recursos essenciais para o desenvolvimento dessas competências.

Esses três componentes estão correlacionados, haja visto que para o profissional adotar um comportamento específico no trabalho, pressupõe-se que ele reúna a técnica e conhecimentos necessários, como mostra a figura a seguir.

Figura 02: Dimensões da competência.



Fonte: adaptado de Guimarães, 2001 e Pantoja, 2015.

Nos estudos feitos na literatura especializada é factível verificar o empenho de estudiosos na direção de tipificar as competências. Segundo Fleury e Fleury (2004), perceber as competências no cenário organizacional e no indivíduo é uma função exaustiva, porém, criativa. Para Ruas et al. (2005), a competência surge nos últimos anos como uma nova visão para instituições e para o modo de atuação dos indivíduos integrantes de sua estrutura. De forma geral, estas competências estão inseridas em dois níveis de análise: individual, onde se inclui a dimensão gerencial; e organizacional, numa dimensão mais estratégica.

Fleury e Fleury (2004) afirmam que as competências individuais possuem três grandes blocos categorizados, que envolve o vínculo do indivíduo com toda a empresa, sob um olhar

sistêmico: *as competências de negócio*, compreende ao entendimento que o indivíduo possui em relação à organização em que atua; *as competências técnico-profissionais*, referentes ao conhecimento técnico específico, de caráter essencial ao exercício de cada função; e *as competências sociais*, estas ligadas à conexão entre o indivíduo e as demais pessoas nos diversos níveis da organização.

As competências individuais, sob a ótica de Zarifian (2008) são aquelas que se referem a cada membro dentro das organizações. São as competências que o indivíduo absorveu ao longo de sua formação educacional e familiar, e por todo o conjunto de conhecimentos construído por meio das diversas interações sociais vivenciadas ao longo de sua vida. O autor ressalta que o bom profissional adquire novas competências, ou aperfeiçoa as que possui, de acordo com a sua vivência no espaço de trabalho. Além disso, o autor afirma que indivíduos com elevado nível de capacitação estão constantemente transformando suas competências e dispondo de novas formas de agir, de pensar e de se posicionar em sua atuação profissional, de forma a ser reconhecido e impulsionar a sua instituição (Zarifian, 2008).

As competências organizacionais, de acordo com Ruas et al. (2005), numa adaptação ao conceito definido por Prahalad e Hamel, correspondem às competências do âmbito coletivo, as quais surgem no formato de processos de produção e/ou atendimento, dentre os quais estão envolvidos os conhecimentos ocultos e explícitos, estruturas e técnicas de trabalho, bem como elementos pouco percebidos como princípios, preceitos e os aspectos culturais que predominam na organização. Segundo os autores, esses tipos de competências se fazem presentes em todos os setores da organização, em moldes e intensidades diversas.

Do mesmo modo que os indivíduos desenvolvem competências, as organizações também percorrem esse caminho com o intuito de contribuírem para o desenvolvimento de suas atividades de negócio, considerando tanto os conhecimentos advindos da experiência da organização, como também os valores que a empresa possui e a estrutura de interação entre as pessoas que a compõem. A organização poderia ser compreendida, então, como um conjunto de competências (Fleury e Fleury, 2004).

Na esfera pública observamos que as competências organizacionais perpassam as competências estabelecidas pela legislação base da instituição. As competências determinadas por esses instrumentos legais representam a pedra fundamental da instituição, embora esse grupo de competências organizacionais surja com maior amplitude e passa a evoluir com a vivência de novas realidades, políticas e procedimentos que se transformam no decorrer do tempo (Carvalho et. al., 2009).

As competências, sejam elas, individuais ou organizacionais, ainda podem ser subdivididas em categorias conforme com a natureza e especificidade das atividades envolvidas. No nível individual, as competências se caracterizam como técnicas ou gerenciais. As competências técnicas são aquelas imprescindíveis à prática de atividades de assessoramento e das atividades na esfera operacional, sem o efetivo exercício da liderança. Já as competências gerenciais se vinculam aos comportamentos que se espera dos sujeitos que exercem funções de supervisão ou direção (Cockerill, 1994, citado por Brasil, 2013).

Na literatura, além destas classificações de competências, diversas outras podem ser contempladas, demonstrando a inexistência de uma padronização. Se por um lado, essa ausência de padrões tende a dificultar a generalização e comparação entre estudos semelhantes, por outro lado, novas classificações emergem a partir dos próprios pesquisadores, que as adequam de acordo com a teoria e objetivos de suas pesquisas.

No entanto, neste trabalho será adotada a metodologia de classificação utilizada pelo Sistema de Gestão da Capacitação por Competências (Sistema Capacitação), desenvolvida pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) para compor as ações programadas de capacitação dos servidores na Administração Pública a partir do mapeamento de competências realizado em cada órgão da integrante dessa esfera.

O sistema traz consigo três categorias de competências: as que trazem a transversalidade (governamentais e organizacionais) e as setoriais, que se desdobram em duas categorias (técnicas e gerenciais), sendo todas elas de caráter individual, conforme a tipologia expressa no quadro a seguir.

Quadro 06: Tipologia das competências segundo o Sistema Capacitação.

Competências transversais governamentais	
<i>Competências, de caráter individual, inerentes aos servidores da Administração Pública Federal.</i>	
Competências transversais organizacionais	
<i>Competências, de caráter individual, comuns a todos os servidores atuantes nos órgãos públicos.</i>	
Competências setoriais	
<i>Competências gerais, de caráter individual, dos servidores de uma unidade ou setor.</i>	
Competências individuais técnicas <i>Grupo de competências técnicas dos servidores de um setor.</i>	Competências individuais gerenciais <i>Grupo de competências gerenciais dos gestores de equipes ou de um setor.</i>

Fonte: Adaptado de Brasil (2013).

As competências transversais governamentais são aquelas expressas pela coletividade dos servidores, as quais buscam o alcance dos objetivos determinados pela própria Administração Pública. (Pantoja, 2015).

O Sistema de Capacitação (Brasil, 2013), definiu as competências transversais governamentais conforme apresenta o quadro a seguir:

Quadro 07: Competências Transversais Governamentais

Competências Transversais para a administração pública	1.	<i>Atendimento ao público</i>
	2.	<i>Comunicação</i>
	3.	<i>Ética</i>
	4.	<i>Orientação para resultados</i>
	5.	<i>Visão sistêmica</i>

Fonte: Adaptado de Brasil (2013).

No que diz respeito a essas competências, ocorre uma medição do nível de desenvolvimento de cada servidor em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes, não cabendo às instituições que compõem a Administração Pública Federal construir novos descritores. Esse grupo de cinco competências deve ser desenvolvido por todos que formam os quadros da Administração Pública, haja visto que estão em sintonia com os princípios da gestão pública que norteiam as ações do Governo Federal e seus entes (Brasil, 2013; Pantoja, 2015).

As competências transversais organizacionais têm como base as estratégias traçadas pela gestão da organização. Devem ser observados na construção dos seus descritores elementos como: a visão, missão e objetivos estratégicos propostos nos documentos de gestão. Compreendem-se essas competências como àquelas que devem ser apresentadas por todos os servidores do órgão, conforme o entendimento das organizações, de modo a contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais estratégicos. No âmbito do serviço público, se faz necessário considerar, para o constructo dessas competências, o contexto social, político e econômico, bem como a legislação que conduz a atuação dos entes públicos (Brasil, 2013; Pantoja, 2015). Essas competências adquirem grande valor no ambiente de transformações organizacionais e no mundo trabalho, no qual se exige cada vez mais dos profissionais. Podem ser identificadas por meio do mapeamento de competências de cada órgão ou instituição.

As competências denominadas setoriais estão divididas em competências técnicas e gerenciais e dizem respeito àquelas adquiridas pelos indivíduos de um setor ou unidade da

organização, as quais podem aprimorar a capacidade de realização da instituição visando atingir os objetivos estratégicos propostos (Pantoja, 2015).

Por serem competências individuais ou profissionais, sua construção se dá por meio do acesso às diversas fontes de conhecimento, cursos de especialização e experiências vivenciadas (Zarifian, 2008). São próprias dos indivíduos, não sendo necessariamente transportadas para a instituição, e sua classificação entre técnicas e gerenciais ocorre de acordo com a natureza do papel que esse indivíduo ocupa na organização.

A competências técnicas “são aquelas necessárias ao desempenho de atividades operacionais ou de assessoramento”, enquanto as competências gerenciais abrangem os “comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção” (Cockerill, 1994, citado por Pantoja, 2015, p. 30).

2.3.3. Competências gerenciais

A adaptação das organizações às transformações ocorridas no presente cenário, traz consigo a necessidade de se trabalhar com profissionais aptos a atuar diante das incertezas endêmicas do mundo do trabalho, bem como ter as competências gerenciais como objeto de desenvolvimento profissional, como uma alternativa para as constantes mudanças que ocorrem neste contexto.

Em face das novas ações voltadas à modernização do Estado, baseadas em pressupostos de gestão para resultados e adesão de instrumentos gerenciais inerentes às grandes organizações privadas, surgem diversos questionamentos sobre o perfil gerencial, os quais necessitam melhor compreensão: quais as novas dificuldades e desafios deverão ser incluídos no repertório de preocupações estratégicas de gestores públicos brasileiros? Quais os novos traços de competências de liderança e gerenciais passam a ser exigidos? Como aperfeiçoar esses novos perfis de competências? (Oliveira, Sant’Anna e Vaz, 2010, citados por Paz, 2018).

O tema das competências gerenciais, por estar presente de forma constante nos estudos de administração, deixa evidente a importância atribuída às capacidades, habilidades, comportamentos e conhecimentos de um indivíduo que realize uma função gerencial. Isso devido à consideração dos gestores como o elemento responsável por interligar as expectativas organizacionais para obtenção de resultados às competências individuais (Bündchen et al., 2011, citados por Paz, 2018), sendo estes profissionais os elos entre a direção e os ‘colaboradores’ (Oderich, 2005).

As competências gerenciais são, de acordo com Le Boterf (2003) e Bitencourt (2006), percebidas como a associação dos saberes (saber, saber ser e saber agir), os quais são impostos pelo cenário da ação gerencial. Os estudos acerca das competências gerenciais inferem num conjunto de intervenções direcionadas ao entendimento cognitivo, o aprendizado de cunho prático e o senso afetivo das situações de trabalho inerentes ao grupo de gestores (Brandão e Borges-Andrade, 2007). Tais competências apresentam grande importância no ambiente de trabalho graças à construção de novos pensamentos e métodos de atuação, no âmbito gerencial e nas relações de trabalho (Ruas, 2001 citado por Pereira e Silva, 2011), observada na atuação destes gerentes na esfera profissional (Fleury e Fleury, 2001 citados por Pereira e Silva, 2011).

Reforçando este entendimento, Fleury e Fleury (*op. cit.*) consideraram as competências gerenciais como um componente que integra e mobiliza as demais competências organizacionais, sejam elas essenciais, funcionais ou individuais.

Bitencourt (2005), em seu estudo sobre essa temática, ressalta a importância de se promover investimentos objetivando o desenvolvimento das competências gerenciais com vista a possibilitar que as atividades da organização se tornem dinâmicas e resultem numa gestão mais efetiva e apropriada à estratégia da empresa.

Outro exemplo categorizado das competências gerenciais apontado na literatura é o modelo elaborado por Yulk (2010, citado por Paz, 2018), em que as habilidades/características ditas como ideais para um delineamento de competências gerenciais se separam em duas práticas distintas: a administração do trabalho e o controle das relações. A administração do trabalho é composta por uma forte habilitação direcionada à eficiência do trabalho, como planejamento, definição clara de papéis e metas, informação e monitoramento, já a administração de relações abrange as habilidades favoráveis às relações entre líderes e subordinados, como apoiar, reconhecer, recompensar, desenvolver e administrar conflitos (Fleck e Pereira, 2011, citados por Freitas, 2016).

Muitos autores apresentam classificações diversas no que diz respeito às competências gerenciais. Entretanto, grande parte delas tem sua aplicabilidade voltada para instituições privadas. No cenário do serviço público há a exigência de uma análise adequada às suas especificidades. Desta forma, Amaral (2006, citado por Ésther, 2011) elenca um grupo de competências referentes aos dirigentes que atuam no ambiente das instituições públicas brasileiras, como destaca o quadro a seguir.

Quadro 08: Competências dos dirigentes públicos brasileiros

Classe	Competências
Categoria	Unidade de significado
Gerenciais	<i>Liderança inspiradora;</i> <i>Senso de direção;</i> <i>Comprometimento;</i> <i>Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento);</i> <i>Visão (mente aberta);</i> <i>Capacidade de análise e síntese;</i> <i>Implementação equilibrada das políticas públicas;</i> <i>Gestão de pessoas.</i>

Fonte: Adaptado de Ésther (2011).

Neste trabalho será utilizado o modelo desenvolvido no estudo de Pereira e Silva (2011), no qual os autores analisam as competências nas atividades dos gestores técnicos-administrativos em alguns Institutos Federais de Ensino Superior (IFES). Os autores classificam as competências gerenciais em quatro dimensões: a cognitiva; a funcional; a comportamental e a política, categorizando cada uma delas.

2.3.1.1. Competências cognitivas

As competências gerenciais cognitivas estão ligadas à forma como os conhecimentos transitam no sistema produtivo do trabalho e às atividades praticadas no cotidiano diário. Se apresentam como conhecimentos de cunho teórico e empírico, endêmicos do local onde ocorre a prática profissional (Le Boterf, 2003). Neste direcionamento, são considerados conhecimentos oriundos dos saberes adquiridos em diversas fontes.

Os saberes teóricos são referentes à compreensão de situações e processos por meio do uso de conceitos teóricos e parametrizados de uma área de conhecimento. Já os empíricos, surgem de uma prática profissional conectados aos conceitos teóricos. No que tange aos saberes procedimentais, estes emergem dos procedimentos e métodos da ação gerencial. Por fim, os saberes contextuais estão relacionados ao agir profissional no contexto em que está inserido (Le Boterf, 2003; Pereira & Silva, 2011).

Quadro 09: Competências gerenciais cognitivas

Dimensão: Competências Cognitivas	
Categoria	Unidade de significado
Conhecimentos	<i>Conhecimentos teóricos</i>
	<i>Conhecimentos práticos</i>
	<i>Conhecimentos procedimentais</i>
	<i>Conhecimentos contextuais</i>

Fonte: Adaptado de Pereira e Silva (2011 pp. 10 e11).

2.3.1.2. Competências funcionais

As competências funcionais, segundo Pereira e Silva (2011), referem-se à ação dos gestores na atividade gerencial de modo a coordenar os processos de trabalho, definir objetivos e estratégias para o desenvolvimento institucional, como também gerir a complexidade inerente ao ambiente da organização.

De acordo com os autores, o gerenciamento dos processos, no âmbito do trabalho, se vincula ao modo como as práticas se desenvolvem para distinguir as prioridades e necessidades, de modo a utilizar com eficácia os instrumentos e estabelecer a estratégia organizacional associada às políticas públicas (Pereira e Silva, 2011). Esses processos se apresentam como elementos fundamentais na atuação prática dos gestores das IFES e podem, conceitualmente, ser definidos como um grupo de ações ininterruptas que objetivam a organização das atividades da força de trabalho e a utilização dos mecanismos laborais, a fim de cumprir as metas e objetivos institucionais (Brasil, 2006). Este documento normativo traz consigo um destaque especial aos gestores das IFES, os quais têm a necessidade de apoderar-se de metodologias de trabalho e aprimorá-las continuamente, com intuito de transformá-las num conhecimento de caráter geral e de domínio público atuando como sujeitos do planejamento da instituição (Pereira e Silva, 2011).

A complexidade reflete as transformações e instabilidades contemporâneas. Sob esta ótica, a prática gerencial, em seu caráter complexo, é marcada por elementos objetivos e subjetivos, ambos instáveis (Pereira, Silva, 2011).

Quadro 10: Competências gerenciais funcionais

Competências Funcionais	
Categoria	Unidade de significado
<i>Gestão de processos de trabalho</i>	<i>Gestão do processo de trabalho</i>
<i>Gerenciamento da complexidade</i>	<i>Incertezas, mudanças no cenário</i>
<i>Formulação de planos e estratégias</i>	<i>Influência do macroambiente e do contexto sócio-político</i>

Fonte: Adaptado de Pereira e Silva (2011 pp. 12 e13).

2.3.1.2. Competências funcionais

As competências funcionais, segundo Pereira e Silva (2011), referem-se à ação dos gestores na atividade gerencial de modo a coordenar os processos de trabalho, definir objetivos e estratégias para o desenvolvimento institucional, como também gerir a complexidade inerente ao ambiente da organização.

De acordo com os autores, o gerenciamento dos processos, no âmbito do trabalho, se vincula ao modo como as práticas se desenvolvem para distinguir as prioridades e necessidades, de modo a utilizar com eficácia os instrumentos e estabelecer a estratégia organizacional associada às políticas públicas (Pereira e Silva, 2011). Esses processos se apresentam como elementos fundamentais na atuação prática dos gestores das IFES e podem, conceitualmente, ser definidos como um grupo de ações ininterruptas que objetivam a organização das atividades da força de trabalho e a utilização dos mecanismos laborais, de modo a cumprir as metas e objetivos institucionais (Brasil, 2006). Este documento normativo traz consigo um destaque especial aos gestores das IFES, os quais têm a necessidade de apoderar-se de metodologias de trabalho e aprimorá-las continuamente, com intuito de transformá-las num conhecimento de caráter geral e de domínio público atuando como sujeitos do planejamento da instituição (Pereira e Silva, 2011).

A complexidade reflete as transformações e instabilidades contemporâneas. Sob esta ótica, a prática gerencial, em seu caráter complexo, é marcada por elementos objetivos e subjetivos, ambos instáveis (Pereira, Silva, 2011).

Quadro 10: Competências gerenciais funcionais

Competências Funcionais	
Categoria	Unidade de significado
<i>Gestão de processos de trabalho</i>	<i>Gestão do processo de trabalho</i>
<i>Gerenciamento da complexidade</i>	<i>Incertezas, mudanças no cenário</i>
<i>Formulação de planos e estratégias</i>	<i>Influência do macroambiente e do contexto sócio-político</i>

Fonte: Adaptado de Pereira e Silva (2011 pp. 12 e13).

2.3.1.3. Competências comportamentais

Está contido nas competências gerenciais comportamentais, segundo D'Amélio e Godoy (2009, citados por Pereira e Silva, 2011), a capacidade de assumir um comportamento apropriado, essencial em situações associadas ao trabalho, e no seu posicionamento na interação com a equipe e frente às atividades a serem exercidas. Estão ligadas ao cenário social, por meio do qual ocorre a interação das pessoas, para serem executadas suas atividades profissionais. Representam o saber ser, possuir condutas que acrescentem, unifiquem, estabeleçam harmonia, comuniquem e façam com que as atividades sejam bem trabalhadas e proporcionando a inexistência de conflitos.

De acordo com Pereira e Silva (2011), na categoria saber ouvir, se torna essencial ao gestor estabelecer uma abertura para críticas, sugestões de novos e diferentes posicionamentos e ideias no intuito de oxigenar o ambiente e recepcionar as contribuições de sua equipe. Já a liderança engloba um processo de influência do gestor para com a equipe, com o objetivo de atingir as metas. Bowditch e Buono (2002) qualificam a liderança como transacional, quando ocorre a troca de favores, ou transformacional, construída pela partilha de ideais e convicções. Quando os servidores obtêm novos valores e transformam sua prática profissional sob a influência desta liderança, ocorre uma maior fluidez na condução da equipe.

A categoria responsabilidade é própria da função de gestor, que responde pelas ações do seu setor, seja nas atribuições diárias, durante a jornada de trabalho, ou nos resultados requeridos pela entidade institucional, e deve emergir como um integrante da equipe, não somente nas atuações acertadas, mas, também, face aos erros e adversidades (Pereira, Silva, 2011).

No que tange à interação social, trata-se de uma categoria que ocorre por meio do gerenciamento de pessoas e demonstra todo o caráter complexo das relações humanas com suas percepções distintas e suas motivações, viabilizando a articulação dos recursos humanos no âmbito organizacional. Pereira e Silva (2011) ressaltam que boa parte das atividades habituais

do gestor envolvem a administração das equipes e a busca por soluções para os diversos conflitos que se apresentam nesses grupos, isso conduz à necessidade de possuir aptidões conceituais, fazer uso de grande empatia, flexibilidade e atributos de liderança, para que haja harmonia e interação entre ele e sua equipe.

Quadro 11: Competências gerenciais comportamentais

Competências Comportamentais	
Categoria	Unidade de significado
<i>Saber ouvir</i>	<i>Abertura ao outro, escutar outras possibilidades</i>
<i>Liderança</i>	<i>Uso da liderança como um atributo do gestor</i>
<i>Responsabilidade</i>	<i>Atitude responsável</i>
<i>Interação social</i>	<i>Relacionar-se com equipe, clientes e fornecedores</i>

Fonte: Adaptado de Pereira e Silva (2011, pp. 14 e15).

2.3.1.4. Competências políticas

As competências políticas se conectam, conforme afirmam Pereira e Silva (2010, citados por Santos, 2017, p. 34), “aos valores sociais do gestor, onde o objetivo é o público, a união e colaboração entre os setores”. Por meio dessas competências ocorre a ação do gestor priorizando sempre o interesse público.

De acordo com Santos (2017), as competências políticas abrigam duas categorias, a ética e o agir com base no interesse público. A primeira norteia o comportamento do gestor, no âmbito público, visando a plenitude do desenvolvimento de suas ações, sempre direcionadas à coletividade e demonstrando qualidades essenciais demandadas pela prática da atividade pública tais como a isonomia de tratamento a todos os cidadãos, a dedicação e a imparcialidade; a segunda categoria se refere ao direcionamento das ações do gestor com a finalidade de valorizar do bem público.

Quadro 12: Competências gerenciais políticas

Competências Políticas	
Categoria	Unidade de significado
<i>Ética</i>	<i>Postura adequada e íntegra</i>
<i>Interesse público</i>	<i>União de recursos, pessoas e processos</i>

Fonte: Adaptado de Pereira e Silva (2011, p. 16).

2.4. A capacitação como ferramenta de desenvolvimento profissional no serviço público: concepções, história e legislação.

Com a finalidade de oferecer uma adequada prestação de serviços, os órgãos públicos passaram a promover a capacitação, qualificação e o aperfeiçoamento de seus servidores, inclusive, estruturando normas e sistematizando os procedimentos das capacitações continuadas, com vista a formar quadros de profissionais mais qualificados para o cumprimento de suas atribuições profissionais.

O tema capacitação, se considerarmos as percepções e seus aspectos conceituais, é bastante amplo, haja visto que possui uma série de sentidos, muitas vezes vistos como sinônimos. Essa característica o determina como um conceito polissêmico. De acordo com Bergue, Camões e Pantoja (2010), neste atual cenário, o foco principal de todas as ações de capacitação pode ser resumido como o desejo que as organizações de diversas naturezas têm em desenvolver seu corpo funcional, com vista a atender suas necessidades e objetivos, buscando além de um bom desempenho, também o alcance dos resultados e metas organizacionais estabelecidas no seu planejamento estratégico.

Segundo Campos et al. (2010), as diversas propostas de capacitação profissional representam um excelente caminho para se promover um melhor comprometimento das equipes. Um treinamento bem programado e aplicado representa um elemento motivacional a mais entre os envolvidos, tornando mais intensa a conexão entre os colaboradores e a instituição. Neste panorama, as atividades de capacitação profissional, planejadas e desenvolvidas com qualidade, transformam-se em aplicações educacionais. Isso vem da possibilidade de complementar as lacunas na formação de vários trabalhadores que se encontram com sua experiência educacional incompleta.

A capacitação, de acordo com Chiavenato (2008), se apresenta como uma ferramenta, de caráter pedagógico, adequadamente conectada ao planejamento da instituição, objetivando promover, de forma constante, a evolução profissional dos servidores, para que exerçam suas atribuições com eficiência e qualidade.

Desta forma, ações de capacitação proporcionam aos servidores públicos, inseridos nesta prática, qualidade e competência técnica para melhor desenvolverem suas tarefas, com ênfase no desempenho individual e coletivo com o intuito de acentuar o desenvolvimento humano, funcional e institucional. A capacitação profissional torna-se relevante para os indivíduos

quando, por meio dela, se torna possível o acesso às diversas oportunidades de trabalho, as quais apresentam como traços característicos as constantes mudanças (Barbosa, 2010).

No âmbito das instituições organizacionais, esse processo resulta numa melhor colaboração e diálogo entre os setores, além de propiciar um avanço profissional, no âmbito da organização, e a conquista de certificações, declínio do absenteísmo dentre outras vantagens. Entretanto, para o servidor contemplado, isso vai além de uma capacitação do profissional se caracterizando como uma capacitação pessoal (Campos et al, 2010).

A capacitação, segundo Matias-Pereira (2004) pode ser considerada um excelente caminho para ocorrer uma transformação comportamental do servidor público. Por meio dela é possível desenvolver as habilidades e competências fazendo com que o servidor exerça um atendimento de excelência tão desejado pelo cidadão (Matias-Pereira, 2004).

Indo adiante no que se refere às reflexões sobre a instrumentalização do processo de capacitação, Schikmann (2010, citado por Milanez, 2018) destaca que seu objetivo é desenvolver uma força de trabalho para a absorção das competências essenciais ao atendimento dos diferentes objetivos organizacionais, permitindo assim o alcance das metas definidas no planejamento estratégico organizacional. Neste prisma, a capacitação é conceituada como um processo contínuo cujo papel é acompanhar a evolução da organização, considerando o conjunto de mudanças requeridas e o suprimento de novas competências que surgem de um contexto em transformação contínua, em que as organizações de diversas naturezas atuam. Para conseguir atender a essa conjuntura, este instrumento deve, segundo a autora, abranger, para além de cursos voltados à qualificação para a realização de atividades cotidianas, a possibilidade de os servidores se graduarem e pós-graduarem, permitindo-lhes desenvolver competências compatíveis àquelas demandadas pela organização, tanto no tempo presente, quanto em projeções de demandas futuras.

Campos et al. (2010) destacam que uma equipe de servidores bem capacitados é fundamental na produção de um serviço de qualidade nas organizações públicas.

A capacitação se estabelece como um modo efetivo de integrar valor aos colaboradores, à organização e aos seus clientes. Isso representa uma análise significativa se refletirmos que as organizações vêm investindo, de forma crescente, em ações de capacitação denominadas treinamentos (Campos et al., 2010).

Ainda na abordagem da operacionalização do processo de capacitação das organizações públicas, em geral, cabe destacar a necessidade de uma estreita relação com um mapeamento prévio das competências organizacionais, em face de suas reais demandas com pessoal. A partir disso, é notório que processo de capacitação deve ser desenvolvido por meio da identificação explícita do gap existente entre as competências existentes e aquelas essenciais para a organização em questão (Pantoja et al., 2010).

Por fim, Levi (2001, citado por Pereira e Marques, 2004) destaca que a capacitação tem uma função essencial a desempenhar no sentido de estabelecer uma nova posição no setor público, além do aspecto motivacional que esta ferramenta pode promover. Paralelo a isso, no que tange à política de recursos humanos, a capacitação tem um lugar irrefutável no serviço público, bem como nas demais instituições, haja visto que o Estado se configura como uma das maiores organizações presentes neste país, a qual possui uma especial pluralidade de atribuições que estão em contínua transformação, o que exige ações de atualização profissional no mesmo ritmo, a fim de acompanhar as grandes transformações que se desenvolvem na sociedade do conhecimento.

2.4.1. Os marcos legais da capacitação no contexto da Administração Pública.

As organizações, no âmbito do serviço público, devido às suas especificidades, necessitam de instrumentos normativos e procedimentos para ser possível a aplicação dos métodos e ações de capacitação.

A capacitação, no contexto da administração pública, pode ser observada, inicialmente, no corpo da Lei nº 1.711 (Brasil, 1952), a qual cria o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, mesmo não se aprofundando em sua abordagem. No inciso IV do art. 161, a lei fala da assistência a ser prestada pela União, ao funcionário e familiares, contendo neste rol, cursos de aperfeiçoamento e de especialização profissional. Em paralelo, surgiram legislações dirigidas à qualificação no serviço público com políticas de recursos humanos estabelecendo regras para a profissionalização dos servidores, como também foram instituídos sistemas de carreiras submetidos à coordenação de um órgão central. A revogação dessa lei se deu em 1990, com a edição da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro desse mesmo ano (Vianna, 2015).

Com a publicação da Lei nº 8.112 (Brasil, 1990), é criado o regime jurídico dos servidores públicos federais, em que surge, como uma concessão, a licença capacitação, conforme prevista no seu art. 81. Contudo, a redação atual foi alterada pela Lei nº 9.527 (Brasil, 1997), onde a licença capacitação passa a ter critérios de utilização. A legislação traz, no teor

do seu texto, que a cada quinquênio de exercício efetivo de suas atividades e, segundo o interesse da Administração, o servidor poderá ficar afastado de suas atribuições, sem prejuízo dos valores de remuneração, por um período de até três meses, com a finalidade de participar de cursos destinados à capacitação profissional.

Entretanto, os esforços iniciais da administração pública federal, referentes à capacitação, somente são verificados com o advento do Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996, no qual se estabelece instrumentos normativos que visam garantir a participação dos servidores públicos federais em atividades como: treinamentos, congressos e conferências, voltados aos profissionais, e eventos similares.

Tempos depois, foi determinada a revogação desse decreto tendo como substituto o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, no qual, dentre outras diretrizes, se instituiu a Política Nacional dos Servidores (PNS) para todos os órgãos que constituem o serviço público federal. Este normativo traz consigo, objetivando o alcance de uma elevada eficiência e qualidade do serviço público e aspirando reconhecer o valor do servidor público através de ações contínuas e permanentes de aprimoramento profissional, as orientações e instrumentos para capacitação dos servidores. Observa-se que esse movimento engloba ações para além dos mecanismos restritos que proporcionavam apenas à participação de servidores em eventos de capacitação mudando de patamar o papel da área de recursos humanos (Vianna, 2015).

O referido arcabouço legal teve sua vigência finalizada com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, através do estabelecimento do Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, no qual, dentre outras determinações, regulamenta o art. 102, inciso IV, do Regime jurídico Único – Lei 8.112 (Brasil, 1990), que aborda sobre os programas de treinamento, instituídos de forma regular, e apresenta como meta o desenvolvimento das competências necessárias para o aprimoramento profissional do servidor, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais.

No quadro abaixo são apresentados os itens mais importantes dentre as descrições conceituais, finalidades, diretrizes e instrumentos referentes à capacitação e a temática competência, conforme a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Quadro 13: Aspectos da capacitação no Decreto 5.707 de 2006.

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	
Descrições conceituais	<i>Demonstração da importância da capacitação, descrevendo-a como um determinado e contínuo processo de aprendizagem, a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais a partir do aprimoramento de competências individuais, evidenciando a base conceitual fortemente divulgada de que as competências da organização estão diretamente ligadas às competências de cada indivíduo e seu conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.</i> <i>Os eventos de capacitação, de acordo com o presente decreto, se apresentam como cursos ocorridos nas modalidades presencial e à distância, ações de instrução no âmbito do serviço, composição de grupos formais de estudos, intercâmbios nacionais e internacionais, estágios, congressos e seminários de aprimoramento profissional, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento do servidor com vista ao atendimento dos interesses da administração pública federal, em todas as suas esferas.</i> (Brasil, 2006)
Finalidades	<i>Essa política tem como finalidade o permanente desenvolvimento do servidor público, bem como para a disseminação e gerenciamento das ações de capacitação.</i>
Diretrizes	<i>Incentivo e suporte ao servidor público na sua participação em cursos de capacitação que promovam o desenvolvimento de competências tanto de caráter individual, quanto no viés institucional.</i> <i>Garantir a inserção dos servidores em cursos de capacitação internas ou externas ao seu local de trabalho.</i> <i>Aperfeiçoamento da prática de gestão do servidor e sua qualificação para as atividades ao nível de direção e assessoramento.</i> <i>Suporte e incentivo à estruturação de eventos de capacitação por parte das próprias instituições, a fim de promover a utilização das habilidades e conhecimentos dos servidores pertencentes ao seu quadro de pessoal.</i> (Brasil, 2006).
Instrumentos	<i>O instrumento definido pelo Decreto 5.707 é o Plano Anual de Capacitação. Trata-se de um documento cuja a construção deve ser executada pelos próprios órgãos e entidades, com intuito de promover orientação, no âmbito interno, referente aos métodos de capacitação a serem implementados, além das ações de aperfeiçoamento destinadas ao preparo profissional de seus servidores.</i>

Fonte: Adaptado do Decreto 5.707 (2006)

Em agosto de 2019 é estabelecida a publicação do Decreto 9.991, extinguindo assim o Decreto nº 5707 e determinando a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a qual, na prática, se apresenta como uma reformulação da política anterior.

Neste decreto, a citação direta do termo capacitação apenas surge no artigo referente à licença capacitação, no qual aborda as alterações nas regras e critérios para a concessão desta categoria de afastamento. No entanto, observa-se que no teor das modificações trazidas neste

documento a concepção conceitual de capacitação deu lugar à expressão desenvolvimento, a exemplo da mudança no instrumento criado para estabelecer ações de treinamento profissional, onde o Plano Anual de Capacitação, oriundo do decreto 5707, foi substituído pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), embora o entendimento prático de ambos os instrumentos, *a priori*, deva seguir o mesmo viés. Não se pode, aqui, adentrar na análise desta nova regulamentação, haja visto que sua aplicabilidade, quase que total, será apreciada no ano a seguir. Ainda está vigente todo o planejamento desenvolvido por meio do instrumento criado pela normativa anterior.

Segundo Vianna (2015), as atividades de capacitação devem ser organizadas de modo a favorecer o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, a fim de criar uma integração com as exigências das instituições e órgãos federais. Neste sentido, são exemplos de ações de capacitação os treinamentos, cursos (sejam presenciais ou à distância), grupos de estudo, estágios ou intercâmbios, congressos, seminários, dentre outras modalidades de ensino profissional.

É de suma importância que todos os servidores públicos compreendam que, em face das transformações do mundo contemporâneo e dos mecanismos de reestruturação produtiva, a capacitação, com a finalidade de desenvolver as ocupações, passou a ser o resultado da combinação de vários aspectos, subjetivos e objetivos, tais como: natureza das relações sociais vivenciadas pelos indivíduos, nível de escolaridade, acesso à informação, a saberes, a manifestações culturais e científicas, bem como da duração e da profundidade das experiências vividas nos diversos contextos. Desta forma, a formação dos indivíduos passou a objetivar o desenvolvimento de competências (Campos et al., 2010).

2.4.2. A gestão de pessoas e a capacitação no Instituto Federal de Brasília.

No Instituto Federal de Brasília (IFB), por se tratar uma instituição relativamente nova, a gestão de pessoas se mostra uma estrutura ainda em construção, que se apresenta à luz das normas legais e institucionais que norteiam essa prática de gestão. Neste contexto cabe destacar o *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)*, que estabelece o planejamento de trabalho do instituto para o período 2019 – 2023, e os instrumentos legais como a *Resolução nº 01 de 2017*, que aprova a estrutura organizacional do IFB, e o *Decreto nº 5707 de 2006*, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal.

No PDI 2019 – 2023, a gestão de pessoas surge como um mecanismo de suporte organizacional. Segundo o documento, para alcance das metas institucionais planejadas, foram estabelecidos objetivos estratégicos, entre os quais está a finalidade de *desenvolver e manter pessoas*, servindo como um link entre este regulamento e as políticas de gestão de pessoas. O documento traz, também, os indicadores que servirão de parâmetro para a consecução desses objetivos, trazendo entre eles o padrão de participação dos servidores em eventos de capacitação, conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 14: Gestão de pessoas no PDI do IFB

3.1 Desenvolver e manter pessoas
Desenvolver pessoas da instituição atendendo as políticas nacionais de gestão de pessoas, tendo em vista, o desenvolvimento, a qualificação, a qualidade de vida do servidor
3.1.1 Indicador de absenteísmo
3.1.2 Índice de participação de servidores em eventos de capacitação
3.1.3 Índice de qualificação dos servidores no ano (Docente)
3.1.4 Índice de qualificação dos servidores no ano (TAE)

Fonte: Adaptado de IFB (2019, p. 136)

Na estrutura organizacional do IFB, aprovada pela Resolução nº 01 de 2017, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PRGP), na qual uma de suas competências é o de planejar, propor, coordenar e supervisionar a execução da política de gestão de pessoas do IFB de forma sistêmica e integrada (art. 40, inciso I), traz em seu corpo estrutural duas diretorias as quais desenvolvem as ações desse setor. A primeira delas é a Diretoria de Administração Funcional (DRAF), que atua no assessoramento da PRGP na execução da política de gestão de pessoas. A outra é a Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (DRDP), departamento responsável por desenvolver ações de aperfeiçoamento profissional e de qualidade de vida dos servidores da instituição. Dentre as competências da DRDP destacam-se:

- II propor programas, projetos e parcerias com vistas à qualificação dos servidores do IFB em programas de pós-graduação 'stricto sensu';
- III propor e executar, em conjunto com as coordenações de gestão de pessoas dos Campus do IFB, CIS e CPPD, a política desenvolvimento continuado (capacitação, qualificação, aperfeiçoamento, capacitação por entrada e *capacitação gerencial*);
- XI realizar levantamentos sistemáticos das demandas de capacitação das unidades do IFB. (Brasil, 2017)

Em relação às ações de capacitação, a DRDP atua por meio da Coordenação de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação de Pessoas (CDCQ). Uma de suas competências visa:

Promover a formação e o desenvolvimento de boas práticas de gestão, por meio da oferta de oportunidades para que os gestores aperfeiçoem suas competências técnicas, humanas e de gestão, consideradas as diferentes realidades gerenciais e necessidades da instituição, incluindo o preparo de futuro gestores (Brasil, 2017, p. 49).

Outras atribuições importantes da CDCQ, no que tange à capacitação são: a implementação e o acompanhamento da execução do Plano Anual de Capacitação (PAC) da instituição, sugerir cursos específicos para os servidores, conforme à demanda levantada por cada campus do IFB, que façam parte do programa de capacitação do IFB, a organização e produção de instrumentos didáticos de apoio para os eventos voltados à capacitação (Brasil, 2017).

Os fundamentos teóricos descritos nesse capítulo estruturaram a base para a análise dos dados pesquisados, apresentados na sequência, no quarto capítulo visando a consecução dos objetivos propostos na introdução deste trabalho.

No capítulo a seguir será apresentada a estrutura metodológica desenvolvida nesta pesquisa.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA APLICADA NA PESQUISA

Este capítulo descreve o percurso metodológico trilhado durante a pesquisa. Serão expostos detalhadamente os seguintes elementos: a caracterização da pesquisa, a unidade de análise utilizada, os sujeitos envolvidos na investigação e os procedimentos de coleta de dados. Ao fim serão descritas as técnicas e a estrutura de análise dos dados desenvolvidos neste trabalho.

3.1. Caracterização da pesquisa

Este estudo científico tem como finalidade realizar um mapeamento das competências gerenciais dos coordenadores dos RAs e propor diretrizes norteadoras para futuras ações de capacitação de gestores no contexto do IFB. Abaixo serão expostas, as características deste estudo científico para uma melhor compreensão deste trabalho.

Este trabalho se classifica, quanto à sua natureza, como **pesquisa aplicada**, haja visto ter propósito de gerar conhecimentos para realização prática na busca da resolução de problemas singulares. Essa característica também provém da produção de um levantamento documental, acrescido de coleta de dados junto aos sujeitos da pesquisa. Segundo Vergara (2009), a pesquisa aplicada é, em sua essência, motivada pela necessidade de se solucionar problemas concretos, tendo, pois, um objetivo prático. Outra concepção sobre esse aspecto é o contributo de Gerhard e Denise (2009) onde ressaltam que a pesquisa aplicada pretende gerar os conhecimentos necessários à aplicação prática, onde são direcionados à solução de problemas específicos, nos quais estão envolvidas as verdades e interesses da realidade local.

Para que os objetivos deste trabalho sejam alcançados, a pesquisa se desenvolve nas abordagens **qualitativa e quantitativa**, de forma simultânea, por considerar o esclarecimento dos fenômenos e a atribuição de conceitos, além da associação entre os sujeitos investigados e o mundo real. Esta última busca compreender informações em números para, numa primeira fase, ordená-las e quantificá-las para, adiante, mediante a segunda, analisá-las em profundidade, promovendo a implicação subjetiva dos respondentes nas razões mais profundas do fenômeno a investigar.

As pesquisas qualitativas se caracterizam pelos seguintes aspectos: objetivação do fenômeno; pelo grau de hierarquia das ações de descrever, compreender, explicar e da análise precisa das relações entre o global e o local em algum fenômeno; a observação das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter participativo entre os objetivos

procurados pelos investigadores, seus ensinamentos teóricos e seus dados experimentais; a procura de conclusões mais fidedignas possíveis; a contestação ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (Gerhard e Denise, 2009).

O enfoque da pesquisa é, como já se disse, duplo: por um lado, é qualitativo, considerando o experimento de uma compreensão dos significados e características situacionais demonstradas pelos sujeitos entrevistados; por outro, é quantitativo, pois o processo de pesquisa toma por base a aplicação da quantificação, tanto nos instrumentos de coleta de informações, quanto na análise desses por técnicas estatísticas, perpassando desde as mais simples até às com maior grau de complexidade, em função da natureza dos resultados pretendidos.

Richardson (1999) descreve que esse método é habitualmente utilizado em pesquisas descritivas que exploram as características de um determinado fenômeno, revelando e classificando a relação entre variáveis.

O desenvolvimento de um mapeamento de competências é um processo que se caracteriza por aspectos conceituais e significantes referentes às pessoas e ao meio institucional a que estão conectadas, bem como por uma relação enérgica e independente entre os entes envolvidos. Sob essa ótica, a abordagem qualitativa se determina ao permitir a interpretação dos fenômenos relacionados.

Ainda assim, é essencial à construção do mapeamento de competências, o viés quantitativo, tendo em vista que a especificação das variáveis aplicadas neste processo tem forte ligação com elementos quantitativos e estatísticos que elevam a importância das competências de forma individual ou do seu escopo para o processo de gestão de pessoas por competências. Logo, a utilização de uma abordagem múltipla é a mais recomendada para o alcance dos objetivos desta investigação.

Considerando os critérios metodológicos adotados e com a intenção de acompanhar a abordagem mista adotada no percurso dessa investigação, essa pesquisa tem, no que tange aos objetivos da pesquisa, um caráter inicialmente **descritivo e exploratório**, mas, onde possível, também **interpretativo** dado que expõe particularidades de determinada população ou fenômeno, interligando-as entre variáveis e relacionando-os com as motivações e perspectivas dos agentes inquiridos, procurando levar mais longe o sentido dessas descrições apresentadas. Outro elemento que realça essa característica é a ação do pesquisador em descrever e possibilitar o registro dos fatos observados, sem interferir no desenvolvimento deles, embora, onde possível, procurando interpretá-los no seu contexto e sentido.

Percebe-se que, ambas as considerações, se direcionam ao objetivo desta proposta que é o de mapear as competências gerenciais dos coordenadores dos RAs.

A aplicação do método de mapeamento proposto exige uma consciência das características dos indivíduos pesquisados e dos efeitos da gestão por competências como modelo de gestão de pessoas e suas dimensões.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que com maior frequência são realizadas pelos cientistas sociais preocupados com a atuação prática.

No que diz respeito à investigação exploratória, Botelho e Zouaim (2009) esclarecem que essa ocorre quando o investigador não traz consigo informações prévias acerca da essência das relações em que os fenômenos que vão ser estudados estão envolvidos.

3.2. Unidade de análise e os sujeitos da pesquisa

A pesquisa teve como unidade de análise as Coordenações de Registros Acadêmicos (CDRA) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. As CDRA são setores que compõem a estrutura da Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão (DREPE).

É na Coordenação de Registros Acadêmicos que se centralizam informações vitais para a gestão da Instituição. Toda a comunidade, dentro e fora da instituição, estudantes, docentes, servidores técnico-administrativos, pais e os integrantes dos demais setores do campus mantêm contato contínuo com este setor, solicitando as mais variadas providências e informações.

A organização das CDRA acontece por meio de um conjunto de normativas e procedimentos que procuram garantir o acesso, a permanência e o avanço dos alunos nos estudos. Os trabalhos ocorrem dentro de um processo de registro acadêmico, que permite uma visão global das informações relativas à vida acadêmica dos discentes, bem como a emissão de documentos oficiais que comprovem suas trajetórias educacionais.

Pela importância e complexibilidade do setor na instituição, assim como pelo objetivo de investigar, de forma específica, as competências gerenciais nesta esfera, os escolhidos como sujeitos desta pesquisa foram os gestores dos RA, os quais são responsáveis pelo gerenciamento e funcionamentos desses setores. Farão parte deste estudo os atuais coordenadores dos RAs de cada um dos 10 (dez) *campi* que compõem o IFB, bem como aqueles que exerceram a função anteriormente por um período mínimo de um ano.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

Neste trabalho os procedimentos e instrumentos de coleta serão detalhados em duas etapas relacionadas à origem dos dados: o referencial teórico e o mapeamento de competências, de acordo com os objetivos estabelecidos na pesquisa.

Referencial teórico

Alcance dos seguintes objetivos:

- *Caracterizar a política de gestão de pessoas no contexto do serviço público federal.*
- *Apresentar aspectos importantes da gestão por competências no campo da Administração Pública Federal, para melhor compreender a realidade desse modelo de gestão no âmbito no IFB.*

Na etapa inicial, para a consecução dos objetivos acima, foi desenvolvido um **levantamento bibliográfico e documental**. Duas técnicas de importância ímpar no desenvolvimento do referencial teórico que embasa o presente trabalho.

A pesquisa bibliografia abrange todo acervo já tornado público em relação à temática de estudo, desde publicações avulsas, livros, boletins, revistas, jornais, pesquisas, trabalhos científicos (monografias e teses), material cartográfico, até meios de comunicação. Esta análise foi indispensável para se ter informações dos estudos realizados sobre o tema e acerca das diferentes percepções dos autores em relação à gestão de pessoas e sua importância para o sucesso das organizações.

A investigação documental pode-se constituir num importante método de abordagem de elementos qualitativos, seja complementando as informações já obtidas por outras técnicas, seja procurando aspectos atuais de um tema ou problema.

A análise desses documentos trouxe a percepção sobre gestão de competências, assim como a realidade dessa temática na esfera da Administração Pública. Também contribuiu para o conhecimento e entendimento da legislação pertinente às ações de capacitação e qualificação dos servidores públicos federais, bem como possibilitou uma investigação, por documentos do Instituto Federal de Brasília, sobre as ações e incentivos à capacitação de seus servidores técnico-administrativos.

Mapeamento de competências

Alcance dos seguintes objetivos:

- *Identificar as competências gerenciais dos servidores que atuam na gestão dos Registros Acadêmicos do IFB.*

- *Investigar e analisar e a percepção dos coordenadores dos RAs em relação às competências gerenciais*

Na segunda etapa, o objetivo descrito é resultante do mapeamento de competências, o qual consiste, nesta pesquisa em especial, nas seguintes fases ordenadas: **análise documental, entrevista e aplicação de questionário.**

A análise dos arquivos documentais de uma organização busca interpretar seu conteúdo, estabelecer categorias de estudo e identificar indicadores textuais que possibilitem fazer deduções em relação às competências relevantes para realização dos objetivos da organização.

O estudo do conteúdo documental se preocupa com a significação das palavras, frases ou orações. O objetivo é interpretar e classificar os diferentes fragmentos de um texto conforme com as categorias determinadas pelo mapeador para extrair dali dados preponderantes ou as tendências manifestadas no texto que permitam analisar quais as competências relevantes à organização.

Sua aplicabilidade no mapeamento, visa buscar explorar documentos da instituição, de modo a elucidar seu conteúdo para inferir competências. O acervo documental pode-se referir à estratégia organizacional (missão, visão de futuro, valores, objetivos) ou serem representados por documentos normativos como decretos, regimentos, resoluções, portarias, pareceres (Brandão, 2012; Carbone et al., 2009).

A investigação documental tende a ser complementada por outras técnicas. Após a descrição, é viável compilar as competências conforme as semelhanças temáticas ou semânticas, no objetivo de eliminar duplicidades ou conteúdos insignificantes (Brandão, 2012). Por meio de uma análise de conteúdo desses documentos poderão ser elaboradas as categorias, as quais irão estruturar as competências observadas.

No que tange à segunda fase do mapeamento, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, as quais foram organizadas por meio de questões fechadas e abertas, elaboradas com base em questionamentos básicos incluídos na investigação, respaldados pelo referencial teórico e pela análise do conteúdo documental desenvolvido na pesquisa.

Para Gerhard e Denise (2009), a entrevista representa um método de coleta de dados que parte do princípio de uma comunicação bilateral entre entrevistado e entrevistador, a qual visa a obtenção de informações a partir da ótica do entrevistado. Segundo as autoras, na entrevista, de caráter semiestruturada, há roteiro de perguntas já pré-definido, mas que permite a inserção de novas perguntas que se fizerem necessárias no decorrer da entrevista, a fim de

identificar as competências. E enfatizam que “o roteiro é apenas um guia de atuação do entrevistador. Recomenda-se que seja realizada em complemento à análise documental”.

Cabe salientar que, previamente a coletar dados, o entrevistador deve deixar claro ao entrevistado quais são os objetivos do trabalho e a relevância de sua colaboração, assim como assegurar o anonimato para qualquer declaração apresentada (Brandão e Bahry, 2005).

O roteiro da entrevista se desenvolveu por meio da investigação documental, onde foram extraídos elementos importantes para compor os questionamentos sobre os aspectos institucionais, gerenciais e da equipe e obedeceu aos objetivos de pesquisa definidos.

O questionário, no que lhe concerne, trata-se de uma sequência de perguntas que precisam ser respondidas pelo sujeito da pesquisa, segundo o conceito atribuído por Prodanov e Freitas (2003). Caracterizado aqui como questionário estruturado, este instrumento de coleta de dados, segundo Gil (1999, citado por Santos, 2017, p. 40), pode ser definido “como uma técnica de investigação composta por um número considerável de questões apresentadas por escrito às pessoas”, e apresenta como objetivo ‘o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.’.

Nos estudos acerca do tema gestão por competências, especialmente no que tange à fase de mapeamento de competências, o questionário é uma ferramenta bastante utilizada. Brandão e Bahry (2005) ressaltam que o questionário pode ser um dos instrumentos mais utilizados para produzir o diagnóstico de competências essenciais a uma organização.

O questionário estruturado é aquele que, em seu conteúdo, possui somente afirmações ou perguntas cuja escolha é imposta, isto é, possui uma escala com opções de resposta pré-estabelecidas, cabendo ao entrevistado apenas escolher a opção que melhor represente sua opinião (Brandão, 2012). Cabe ressaltar que se caracteriza, também, por ter ferramentas de coleta de dados cujo preenchimento não permite a intervenção de terceiros (Mattar, 1996, citado por Brandão, 2012).

3.4. Técnicas e estrutura de análise de dados

Para que ocorra uma análise, um entendimento e uma interpretação de teor qualitativo, é necessário que seja superada a tendência ingênua a admitir que as interpretações das informações serão apresentadas espontaneamente ao pesquisador; é fundamental a penetração nos significados que os sujeitos sociais partilham na experiência de sua realidade (Gerhard e Denise, 2009).

Neste sentido, para promover a análise dos dados coletados, a presente pesquisa utilizou o método de **análise de conteúdo**, elaborado por Bardin (2011), haja visto o desejo de qualificar

as vivências dos sujeitos, bem como de assimilar suas percepções sobre um dado fenômeno. A autora, no prefácio do seu livro sobre essa temática define a análise de conteúdo como “um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplica a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (p.15). Percebe-se assim que ela reproduz uma união de mecanismos que analisam as comunicações que buscam obter, por procedimentos organizados e pela busca da caracterização do conteúdo das informações, padrões (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos em relação às condições de produção e recepção dessas informações (Bardin, 1977, citada por Santos, 2017).

A análise de conteúdo é apontada como sendo um procedimento para tratamento de dados que visa identificar o que se discute sobre determinado tema. Esta técnica de estudo pode ser tanto qualitativa como quantitativa, sendo utilizada, geralmente, em pesquisas de cunho exploratório, sendo que os meios qualitativos e quantitativos não são excludentes entre si (Vergara, 2009).

Nesta investigação, a adesão da análise de conteúdo pode ser elucidada pela importância de se enriquecer a compreensão da gestão por competências por parte dos coordenadores dos RAs, através das significações e conveniência de descobrir a relação que se estabelece além dos discursos. Sua escolha nesta pesquisa vem do entendimento que este tipo de análise, conforme aponta Oliveira (2008), é formada por técnicas que, conforme a direção teórica escolhida pelo investigador, adquire o caráter de análise aplicada.

De forma geral, todas as técnicas contidas nesse método, levam a comparar estruturas semânticas (significantes) com as bases sociológicas (significados) do que foi declarado e associar a superfície dessas declarações com os aspectos que estabelecem suas características: fatores psicossociais, cenário cultural e etapas de elaboração da mensagem. Esse conjunto analítico visa a dar às operações uma consistência interna (Minayo, 2007).

Será adotada nesse trabalho a *análise temática*, classe de análise de conteúdo cuja realização ocorre por meio do processo de categorização dos discursos.

A análise temática age por meio da noção de tema, em que ocorre uma vinculação a uma assertiva referente a determinado assunto; traz consigo um conjunto de relações e pode ser representada, esquematicamente, por um termo, frase ou resumo (Gerhard e Denise, 2009).

Conforme Minayo (2007), esse modelo de análise consiste em encontrar os núcleos de sentido que compõem uma comunicação onde sua existência e periodicidade tenha algum significado para o objetivo analítico que se busca.

A mesma autora discorre que, de modo operativo, a análise temática percorre três fases, conforme apresenta o quadro abaixo:

Quadro 15: Fases da análise temática

Pré-análise	<i>Organização do que vai ser analisado; exploração do material por meio de várias leituras; também é chamada “leitura flutuante”.</i>
Exploração do material	<i>É o momento em que se codifica o material; primeiro, faz-se um recorte do texto; após, escolhem-se regras de contagem; e, por último, classificam-se e agregam-se os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas.</i>
Tratamento dos resultados, inferências e interpretação	<i>Nesta fase, trabalham-se os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas, as quais serão interpretadas à luz do quadro teórico.</i>

Fonte: adaptado de Gerhard e Denise (2009, p. 84)

3.4.1. Pré-análise

A etapa de pré-análise corresponde à organização do conteúdo a ser analisado para estruturar as primeiras ideias que vão compor um quadro teórico representativo e estabelecer indicadores para a interpretação das informações obtidas na pesquisa. Essa etapa compreende as seguintes ações: leitura flutuante, escolha da documentação, formulação das hipóteses e objetivos, e a elaboração de indicadores (Bardin 2011; Oliveira, 2008).

Na leitura flutuante, viabiliza-se um contato denso e direto do pesquisador com o material de campo, ocorrendo nesse tempo, as relações entre as hipóteses apresentadas no início da pesquisa, as que emergem do processo, e as que se conectam ao tema. Nesse momento são escolhidos os documentos de coleta de dados, entrevistas, textos, etc. (Bardin 2011; Oliveira, 2008).

A escolha dos documentos, conforme descreve Bardin (2011) é o período da seleção do que irá ser analisado. Neste processo são exigidos critérios de validade como: *exaustividade* (esgotamento do texto); *homogeneidade* (com clara separação entre os temas); *exclusividade* (posicionamento de um elemento em uma só categoria); *objetividade* (permitir que o codificador alcance os mesmos resultados); e *adequação* (adaptação dos objetos ao estudo).

Ainda no período de pré-análise acontece a estruturação, de hipóteses, onde ocorre o resgate da etapa exploratória do estudo através da leitura dos documentos e possibilita um

retorno aos questionamentos iniciais, os quais o pesquisador deseja verificar (Bardin 2011; Oliveira, 2008).

A última etapa da pré-análise é referente à elaboração dos indicadores que servirão de base para a interpretação final por meio de fragmentos de textos dos documentos analisados com o fim de interpretar o material coletado. (Bardin 2011; Oliveira 2008).

3.4.2. Exploração do material

A segunda fase da análise temática corresponde à exploração do material. Oliveira (2008) frisa que, neste momento, se definem as categorias de análise que unem os elementos sob a forma de um título generalista oriundo das expressões ou palavras significativas, além de utilizar regras de contagem e juntar informações em categorias representativas ou temáticas.

Segundo Minayo (2007), a categorização paira sobre um processo que simplifica o texto em palavras e expressões significativas. Neste sentido, Bardin (2011) descreve que a codificação aparece como uma transformação através de recorte, integração e enumeração, com base nos critérios definidos com precisão sobre as informações dos textos que representam aspectos marcantes do conteúdo.

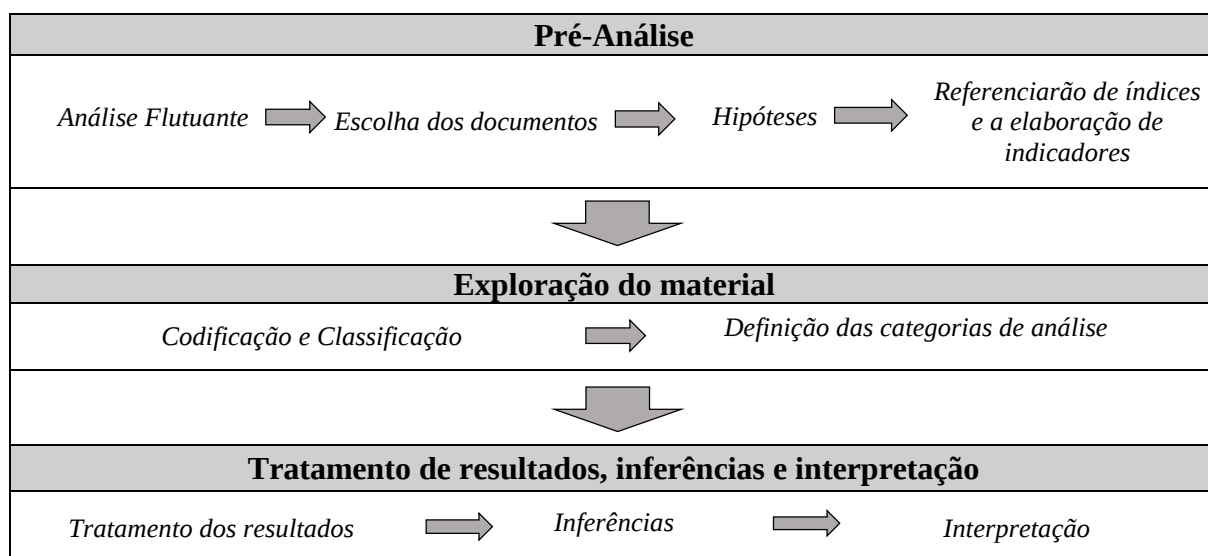
De forma sucinta, o que ocorre nessa fase é o recorte de texto, em formato de registro, objetivando estabelecer palavras, frases, temas e outros, de relevância para o processo de pré-análise. Em seguida, por meio de codificação e índices quantitativos, se definem as regras de contagem para a realização da classificação e agregação dos dados, estabelecendo categorias teóricas ou empíricas específicas do tema (Bardin, 2011; Oliveira, 2008).

3.4.3. Tratamento de resultados, inferências e interpretação

A fase final da análise temática é o tratamento dos resultados, inferências, e interpretação, onde são capturados os conteúdos explícitos e os ocultos no escopo do material coletado, sejam eles provenientes de entrevistas, questionários (nas suas perguntas abertas ou semifechadas), documentos e observação. Esse é o momento da intuição e estudo reflexivo e crítico. Para Bardin (2011) e Oliveira (2008), uma comparação pode ser desenvolvida por meio de uma justaposição das categorias que ocorrem em cada análise, para que possam emergir semelhanças e discrepâncias nos elementos concebidos anteriormente.

Após o exposto, o percurso trilhado com a utilização do método de análise de conteúdo pode ser apresentado, de forma sintetizada, conforme o quadro abaixo:

Quadro 16: Percurso da análise de conteúdo (análise temática)



Fonte: adaptado de Bardin (2011) e Oliveira (2008)

3.4.4. Trajeto da pesquisa

O modelo de análise aplicado nesta pesquisa resultou na composição das categorias das competências gerenciais dos coordenadores dos RAs

De início, foi feito um primeiro contato, por meio de uma leitura abrangente, em documentos institucionais e diversas normas legais com o intuito de um maior aprofundamento sobre do tema e contato com o campo de investigação. Em seguida, foi realizada uma seleção de documentos e trabalhos científicos, os quais foram analisados objetivando a extração das principais características da gestão de pessoas e da prática da capacitação de servidores tanto na Administração Pública, quanto no âmbito do IFB; posteriormente, foram estabelecidas as classificações, categorias e regras para a análise. Ao fim foram desenvolvidos, de forma crítica, o tratamento e a interpretação dos dados para servirem de base para a efetivação do mapeamento das competências gerenciais dos coordenadores dos registros acadêmicos.

No mapeamento das competências, as entrevistas foram efetuadas nos *campi* do IFB, em espaços reservados e gravadas, sendo, logo depois, transcritas e analisadas com vista a identificar as competências, com base nas respostas mencionadas pelos gestores, consideradas essenciais para a organização. Nessas entrevistas foram considerados os critérios da intencionalidade e da acessibilidade tendo como perfil do entrevistado, ser o atual coordenador do RA do campus ou outro servidor que já tenha exercido a função de coordenador de RA, por pelo menos um ano, e ter disponibilidade para participar das entrevistas. No total, 17 gestores

foram entrevistados, sendo nove coordenadores atuais e oito servidores que já coordenaram o setor anteriormente, conforme o critério estabelecido.

De acordo com Brandão (2012), para a escolha da amostra (no nosso caso, do conjunto dos gestores a serem entrevistados) podem ser utilizados os critérios de *acessibilidade* e *intencionalidade*. O primeiro, conforme o autor, refere-se ao acesso (ao gestor) e à sua disposição para participar da entrevista. Já a *intencionalidade* reflete a necessidade de entrevistar as pessoas que possuem um maior conhecimento do trabalho e dos processos na instituição.

As entrevistas, de caráter semiestruturado, se desenvolveram por meio de perguntas formuladas com base num roteiro preestabelecido, as quais possibilitaram obter do entrevistado, relatos de experiências e situações profissionais e comportamentais, vivenciadas na prática de gestão, que serviram de base para a identificação das competências mais relevantes ao desenvolvimento do setor e da instituição.

Findadas as entrevistas, as ações se voltaram para a análise semântica, um dos mecanismos desse tipo de mapeamento, da qual surgiram vinte descritores de competências gerenciais. A confecção desses descritores de competências se deu pelo agrupamento, considerando as equivalências semânticas e temáticas, a fim de suprimir as duplicidades e irrelevâncias, bem como melhor sintetizar a sua redação. Em seguida são classificadas conforme o conjunto de categorias já definidas (Brandão, 2012).

As competências que eclodiram da análise das entrevistas foram classificadas em quatro dimensões: *a cognitiva, a funcional, a comportamental e a política*, sendo que em cada uma dessas dimensões as competências foram divididas em categorias, seguindo o modelo de classificação de Pereira e Silva (2010), escolhido como base neste mapeamento.

Com a identificação das competências, a pesquisa seguiu para a elaboração do questionário. Na estruturação deste instrumento foi utilizada, com vista a facilitar a análise, uma escala de classificação semântica do tipo *Osgood*, com intervalo de 1 a 10 pontos, para a avaliação do nível de importância e de domínio dessas competências por parte dos gestores.

O questionário, do tipo *survey* foi aplicado aos gestores (coordenadores e ex-coordenadores) participantes da pesquisa, cujo intuito, de acordo com método de mapeamento, é validar as competências que emergiram da análise documental e das entrevistas.

Na sequência da aplicação dos questionários, verifica-se a validação das competências, por meio da verificação do nível de importância e de conhecimento por parte dos coordenadores. Para a obtenção dos dados estatísticos resultantes do questionário, optou-se pelo

cálculo da *Média* aritmética (medida de tendência central) dos valores atribuídos pelos gestores, bem como pela apuração dos números correspondentes ao *Desvio Padrão*, os quais determinam a variabilidade das respostas em relação à média, ou seja, um indicador de concordância ou discordância entre os sujeitos da pesquisa. O processamento e os cálculos desses dados foram desenvolvidos por meio do uso do editor de planilhas (Excel), ferramenta comum em aplicações dessa natureza.

A parte final do percurso desta investigação ocorreu com o estudo dos dados obtidos da análise dos questionários, combinado com elementos analisados das entrevistas e dos perfis extraídos, na busca por obter informações que serviram de parâmetro para a construção de diretrizes de capacitação desses gestores. Nesta prática foi utilizado, como base orientativa conjunta, tanto o modelo de construção de programas estratégicos de capacitação do **Guia de Gestão da Capacitação por Competências** do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, quanto o manual de **Elaboração de Planos de Capacitação**, elaborado pela Escola Nacional de Administração pública – ENAP.

Como demonstrado neste capítulo, este trabalho científico refere-se a um estudo de natureza aplicada cuja metodologia de pesquisa aplicada se mostra ampla, abrangendo desde a confecção dos objetivos até a técnica de análise dos dados utilizada, cuja apresentação e a análise serão expostos no capítulo a seguir.

CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.

Neste capítulo serão apresentados os resultados alcançados e a respectiva interpretação resultantes do levantamento documental, da entrevista semiestruturada e do questionário, ambos aplicados aos sujeitos participantes dessa investigação.

De início, serão exibidos alguns elementos verificados, os quais contribuíram para a construção do perfil dos gestores dos RA. Na sequência, serão apresentados os descritores das competências gerenciais resultantes da análise de conteúdo das informações extraídas dos documentos e das entrevistas executadas. Dando continuidade à apresentação da análise, será exposto o levantamento referente aos dados obtidos na aplicação do questionário, os quais validam as competências gerenciais que emergiram, assim como demonstram o nível de importância e conhecimento dessas competências, por parte dos coordenadores dos RA.

Ao final deste capítulo, como resultado do respectivo trabalho, serão apresentadas, como projeto de intervenção, diretrizes formatadas num plano de capacitação dos coordenadores dos RAs do Instituto federal de Brasília, tendo como base o mapeamento de competências executado e as análises já realizadas durante esta investigação.

4.1. Perfil dos Coordenadores dos RA.

Como importante elemento o levantamento das informações coletadas na pesquisa contribuiu para a construção do perfil socioeducativo dos gestores dos Registros Acadêmicos do IFB, o qual é apresentado pelos seguintes aspectos: gênero, faixa etária, tempo de serviço no IFB, formação (nível) acadêmico, área de formação acadêmica, tempo de atuação na função de coordenador do RA e experiência anterior como gestor.

Em relação ao gênero, o que se observa é um predomínio considerável de mulheres (69%) atuando na função, e uma participação menor de homens (31%) coordenando o setor no âmbito da instituição, conforme apresenta o gráfico a seguir.

Gráfico 01: Gênero dos gestores dos RAs do IFB.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação à faixa etária, percebe-se a predominância de um grupo com maior nível de experiência atuando nas coordenações, haja visto que os dados apresentam uma superioridade de gestores na faixa entre 31 e 40 anos (70%). Em relação aos que estão inseridos na faixa entre 21 e 30 anos o percentual é de 30%, conforme demonstra o gráfico abaixo.

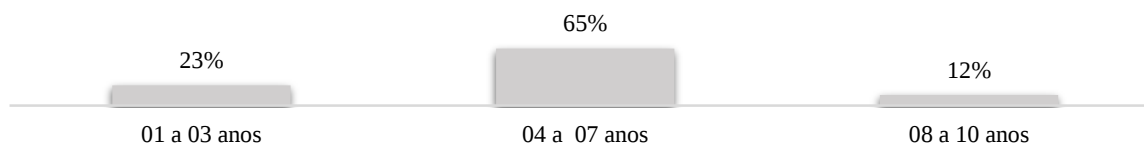
Gráfico 02: Faixa etária dos gestores dos RAs do IFB.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O que se depreende no aspecto de tempo de serviço, no âmbito do Instituto Federal de Brasília, é que a maior parte dos gestores (65%) atuam na instituição no período em torno de 04 a 07 anos, o que se pressupõe ser um grupo com bastante conhecimento da estrutura institucional. Além desses, há servidores mais veteranos, que atuam há mais de 08 anos (12%), e aqueles cujo trabalho na instituição não perpassa o período dos três anos (23%).

Gráfico 03: Tempo de serviço no IFB.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto à formação acadêmica, os dados nos trazem a informação de que a maior parte dos gestores possuem formação acadêmica ao nível de pós-graduação, onde há uma divisão entre especialistas (47%) e mestres (24%), o que se pode concluir que, de modo geral, a formação acadêmica dos gestores atuantes nos RA da instituição se mostra num estágio elevado. Já os que possuem formação ao nível de graduação correspondem a 29% do total, não havendo gestor com titulação de doutor neste setor, como mostra o gráfico que segue.

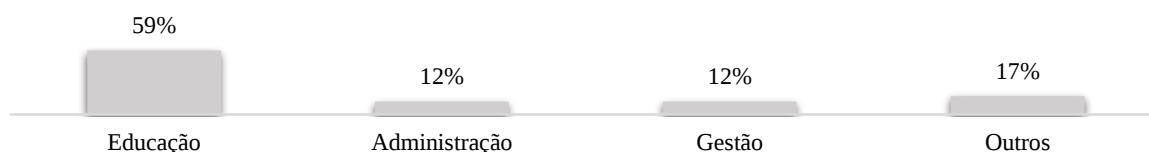
Gráfico 04: Formação acadêmica dos gestores dos RAs do IFB



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que diz respeito à área de formação dos coordenadores dos RA, o que se abstrai das informações é que 59% dos gestores entrevistados possuem formação acadêmica na área de educação, enquanto aqueles que possuem formação em gestão configuram 12% do total, o mesmo percentual daqueles formados em áreas da administração. Os demais apresentam formação acadêmica em áreas diversas, os quais representam 17% do total, como demonstra o gráfico abaixo.

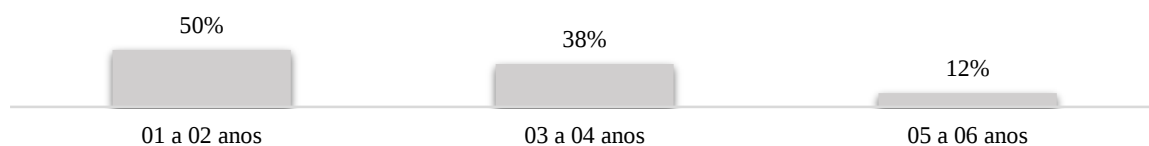
Gráfico 05: Área de formação acadêmica dos gestores dos RAs do IFB



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Outro elemento a ser considerado na análise do perfil dos gestores é o tempo de atuação na função de coordenador do RA. As informações nos mostram que aqueles que gerenciam, ou geriram, o setor pelo período de 01 a 02 anos correspondem à metade, 50%; já os que possuem experiência na coordenação do setor no espaço de tempo entre 03 e 04 anos representam 38% dos entrevistados, enquanto os que estão atuando há mais tempo, entre 05 a 06 anos, equivalem a 12% dos gestores.

Gráfico 06: Tempo na função de coordenador do Registro Acadêmico.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que tange à atuação anterior em função de gestão, observa-se que a maioria dos coordenadores já havia trabalhado como gestores. De acordo com os dados, 29% dos entrevistados disseram ter experiência anterior entre 01 e 02 anos, 19% relataram trabalho no campo gerencial entre 03 e 04 anos, enquanto 11% apontaram experiência superior a 05 anos. É importante frisar que uma parcela considerável dos participantes desta pesquisa (41%) disse não ter atuado em função de gestão em período anterior.

Gráfico 07: Experiência anterior em gestão.



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Após a apresentação das informações podemos verificar que o perfil dos coordenadores dos Registros Acadêmicos possui características bem marcantes.

Descrevendo, inicialmente, o perfil desses profissionais, cabe ressaltar a predominância de mulheres atuando na coordenação e de gestores com mais vivência, acima dos 30 anos. Outro aspecto característico desse perfil é o abrangente número de servidores entre quatro e sete anos de atuação profissional no âmbito da instituição, presumindo bons conhecimentos acerca da entidade. Ainda retratando a figura do gestor, destaca-se o elevado nível de formação dos coordenadores, haja visto que a maior parte deles são pós-graduados. Outro aspecto importante do retrato delineado desse profissional é a dominância de duas classes referentes à área de formação: a primeira é o conjunto de servidores formados em educação, área típica da atividade institucional, representando metade dos entrevistados; enquanto o segundo corresponde a outro grupo de servidores com formação nas áreas de gestão e administração, ambas próprias à função de coordenador. Observa-se, também, no perfil traçado, um equilíbrio entre os que obtêm experiência anterior em cargos de gestão e aqueles que não possuem esse tipo de experiência. Para finalizar, observa-se, como característica do perfil desses profissionais, um certo equilíbrio no tempo de permanência na gestão do setor, onde metade dos entrevistados atuaram num período mínimo de um e máximo de dois anos na gestão, e outro grupo, de escala um pouco menor, que permanece ou permaneceu entre três e quatro anos na função. Tal aspecto demonstra que os coordenadores atuam num período hábil para execução de suas atribuições como gestor.

4.2. As competências gerenciais dos coordenadores dos registros acadêmicos do IFB.

O estudo analítico do discurso proferido pelos gestores participantes na pesquisa fez surgir um conjunto formado por vinte (20) competências gerenciais, validadas, posteriormente, pelos mesmos sujeitos, por meio da aplicação de um questionário do tipo *Osgood* (validação escalonada), de formato estruturado, onde o diferencial semântico foi apresentado numa escala

de intervalo para a medição do nível de importância e domínio dessas competências por parte desses gestores.

As competências aqui demonstradas foram dimensionadas e cada uma das dimensões estabelecidas foi dividida em categorias temáticas, conforme a análise da pesquisa. A descrição das competências gerenciais foi apresentada no seguinte formato:

Quadro 17: Categorias e dimensões das competências gerenciais

DIMENSÕES	CATEGORIAS
Cognitivas	<i>Conhecimentos técnicos e operacionais; Conhecimentos institucionais.</i>
Funcionais	<i>Planejamento; Processos de trabalho.</i>
Comportamentais	<i>Responsabilidade e liderança; Interação social e profissional; Saber ouvir; Controle emocional e comunicação.</i>
Políticas	<i>Aspectos éticos; Interesse público</i>

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1. Competências gerenciais cognitivas

A dimensão cognitiva é composta por competências que movimentam os conhecimentos no decorrer da prática gerencial e nas atividades de trabalho. Segundo Le Boterf (2003), tratam-se dos conhecimentos teóricos e empíricos, intrínsecos ao contexto da ação profissional.

Despontaram, logo após a análise das entrevistas realizadas com os coordenadores dos RAs, quatro definições de competências categorizadas da seguinte forma: *conhecimentos técnicos e operacionais, e conhecimentos institucionais.*

✓ Conhecimentos técnicos e operacionais

Esta categoria está ligada ao exercício das práticas profissionais utilizando os dispositivos teóricos, técnicos e legais na prestação dos serviços do setor ao público usuário. Foram desenvolvidas três competências inseridas nessa categoria.

A competência 01 apresenta a seguinte descrição: Coordenar o Registro Acadêmico, tendo em vista sempre o usuário do setor, objetivando a melhoria constante no atendimento de suas necessidades.

O descritor surgiu da percepção dos coordenadores de que o atendimento ao público usuário é o objetivo maior dos registros acadêmicos, como demonstram os trechos que seguem.

Acerca do atendimento ao público usuário, o gestor 03 afirma que a principal competência do registro acadêmico é a de *“atender bem ao usuário, todo nosso esforço deve ser com esse objetivo, senão algo está errado”*.

Seguindo nessa mesma perspectiva o gestor 01 ressalta que: *“mesmo sendo um desafio constante e, quase sempre uma tarefa complicada, é nossa obrigação oferecer um atendimento de qualidade, sem falar que quando o atendimento é bem feito o nosso trabalho flui melhor”*.

O gestor 02 destaca que: *“eu penso que a prioridade é atender bem, da melhor forma e o mais rápido possível”*. Semelhante pensamento é expresso pelo gestor 09, o qual afirma que *“...o usuário do RA deve estar no centro das nossas ações, quanto mais eficiente ele for atendido maior será a sensação de que nosso trabalho está sendo bem feito”*.

A competência 02 tem o seguinte descritor: Gerir o setor com habilidade contínua de adaptação aos novos modelos gerenciais e recursos tecnológicos.

Essa competência emerge da inevitabilidade, por parte do coordenador, de se aprimorar, continuamente, nas novas ferramentas tecnológicas e métodos atuais de gerenciamento.

O gestor 01, em relação aos recursos tecnológicos, discorre que *“o coordenador de registro acadêmico precisa saber de informática, no mínimo uma noção básica, e também dos sistemas que são trabalhados lá”*. Neste mesmo sentido, o gestor 04 afirma que *“aprender a manusear os sistemas é o mais difícil. Toda hora atualiza alguma coisa, ou temos que preencher novos campos, sem falar que sempre surgem mais programas para serem alimentados. Isso nos obriga a termos, tempo para aprender a usá-los”*.

Quanto à questão dos procedimentos de gestão, segundo o gestor 06, *“para coordenar o registro acadêmico é importante ter conhecimento de gestão de pessoas, de administração como um todo, porque aqui lidamos com atividades operacionais e temos que gerenciar todos os processos e ficar atento a tudo”*. Para o gestor 04 é necessário ter *“conhecimento em relações interpessoais, gestão de pessoas, porque você tem que gerenciar pessoas, gerenciar conflitos”*.

As percepções acima coadunam com o pensamento de Breno e Oliveira (2002, citados por Santos, 2017), segundo os quais, a moderna gestão pública, por meio dos novos moldes de gestão administrativa, precisa viabilizar a prestação de serviços de forma adequada e eficaz à sociedade, bem como a utilização racional dos recursos, fortalecendo os mecanismos de controle social. Denota-se daí que o ajuste entre as atividades dos gestores (agir gerencial) aos

objetivos institucionais torna-se indispensável, e que esse alinhamento deve ocorrer de forma constante e planejado, a fim de estabelecer um padrão de comportamento com o passar do tempo, como afirma Mintzberg (2000, citado por Ésther, 2011).

A competência 03 possui a seguinte descrição: Coordenar as atividades do registro acadêmico com base em procedimentos técnicos e legais com vista ao aprimoramento do trabalho no setor.

Este descritor nasceu da observância dos gestores sobre o desenvolvimento das atividades do setor por meio dos procedimentos técnicos estabelecidos e dos normativos institucionais.

“Aqui temos que trabalhar em cima dos regimentos. Acompanhar todos os normativos e atualizá-los é um grande desafio, por que o registro acadêmico cuida de todos os cursos e de todas as modalidades”, afirma o gestor 04.

Já o gestor 07 ressalta que:

(...) o trabalho do setor melhora a partir do momento que ocorre um ajuste nas atividades determinadas pelo regulamento, e essa mudança quase sempre é na busca de uma adequação à realidade do campus. São muitos normativos e, por isso, vamos realizando nosso trabalho ajustando os procedimentos à nossa vivência (Gestor 07).

Na mesma seara o gestor 12 apresenta a seguinte fala: *“o nosso trabalho aqui no setor vai ficando melhor conforme vamos ajustando os procedimentos de trabalho de acordo com as normativas vigentes e ao nosso modo de trabalhar ”.*

✓ Conhecimentos Institucionais

Retratam a capacidade de visualização e compreensão do contexto da instituição promovendo a conexão entre os processos de trabalho e a estratégia da organização. Uma competência surgiu para integrar essa categoria.

A Competência 04 apresenta o seguinte descritor: Executar as atividades de gestão com visão institucional conhecendo suas metas, objetivos, estratégias e os documentos que regem a organização.

Esta competência advém da percepção dos coordenadores de que é necessário o conhecimento do ambiente institucional, dos regimentos e normativos do setor, na prática de gestão, como destacam os trechos a seguir:

Sobre esse aspecto o gestor 06 destaca que:

(...) mesmo o trabalho no registro acadêmico sendo, basicamente administrativo, penso que seja importante o conhecimento da instituição como um todo, inclusive o PDI. Nós coordenadores mantemos contato direto com os demais setores do campus, decidimos coisas juntos, então é preciso ficar atento às coisas que acontecem na instituição, mesmo porque algumas delas afetam diretamente no nosso trabalho (gestor 06).

O gestor 05 também aborda a importância do conhecimento institucional para a prática de gestão. Segundo ele, “*o coordenador tem que conhecer de tudo um pouco para ele poder gerenciar e atuar em todo o processo e, também, ter uma visão da instituição como um todo, saber das mudanças que ocorrem e transmiti-las aos servidores do setor*”.

No que tange ao nível de importância e de domínio das competências gerenciais cognitivas, conforme a avaliação dos gestores dos RA, a presente pesquisa apresenta os seguintes dados coletados através da aplicação de questionário, conforme demonstra a tabela a seguir:

Tabela 01: Nível de importância e domínio das competências gerenciais cognitivas.

COMPETÊNCIA	Variável	Média	Desvio padrão
Coordenar o Registro Acadêmico, tendo em vista sempre o usuário do setor, objetivando a melhoria constante no atendimento de suas necessidades	Importância	9,71	0,47
	Domínio	8,94	0,75
Gerir o setor com habilidade contínua de adaptação aos novos procedimentos gerenciais e recursos tecnológicos.	Importância	9,82	0,39
	Domínio	8,06	1,39
Coordenar as atividades do registro acadêmico com base em procedimentos técnicos e legais com vista ao aprimoramento do trabalho no setor.	Importância	9,76	0,44
	Domínio	8,76	0,75
Executar as atividades de gestão com visão institucional conhecendo suas metas, objetivos, estratégias e os documentos que regem a organização.	Importância	9,76	0,44
	Domínio	8,35	0,75

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As informações expostas na tabela 01 apontam para um elevado nível de importância das competências dessa dimensão. As médias apresentadas salientam também a relevância dessas habilidades, na prática de gestão, validando esse conjunto de aptidões como pertinentes à função de coordenador. Em relação ao grau de domínio das referidas competências, extrai-se, ao analisar os dados expostos, que os gestores possuem considerável controle dessas habilidades. No entanto, a variação acentuada entre o valor médio e o desvio padrão, existente

em algumas dessas competências, pode indicar a necessidade de ações que visem o aprimoramento profissional desses gestores.

4.2.2. Competências gerenciais funcionais

Nesta dimensão, apresenta-se um conjunto de aspectos ligados à gestão do planejamento das ações e dos processos de trabalho. Nela foram desenvolvidas as categorias: *planejamento e procedimentos de trabalho*, surgindo um conjunto de quatro competências.

✓ Planejamento

Esta categoria aborda a importância do papel do gestor frente à necessidade de se estabelecer um planejamento das atividades e dos procedimentos de trabalho no setor em que atua. Nesta categoria despontou uma competência gerencial.

A competência 05 é descrita da seguinte forma: Planejar, em parceria com a equipe, as ações e atividades do setor, alinhadas ao planejamento da instituição por meio dos instrumentos de desenvolvimento organizacional.

Este descritor surge da visão manifestada pelos coordenadores de que para o desenvolvimento de sua gestão é fundamental planejar o trabalho a ser executado pelo setor.

O gestor 08 discorre que: *“aqui no setor, nós planejamos as atividades a cada início de ciclo, entre um semestre e outro nos reunimos e definimos metas internas e, como tenho uma boa equipe, graças a Deus, eu apenas a acompanho de perto o andamento do trabalho”*.

“Após minha entrada na função, o planejamento passou a ser desenvolvido em reuniões, e muitas coisas mudaram, principalmente a organização das ações”, ressalta o gestor 01 em relação à relevância do planejamento.

Neste sentido o gestor 04 faz o seguinte comentário:

“...desde que entrei na coordenação do Registro Acadêmico não decido nada sozinho. Tudo aqui se planeja e se resolve coletivamente. A gente se reúne sempre, até porque os processos ocorrem de forma muito rápida, então nós ajustamos e organizamos o trabalho conforme o que foi planejado pela equipe” (gestor 04).

“O planejamento é momento em que alinhamos os trabalhos e nele toda a equipe atua de forma colaborativa, fato que, a meu ver, é um aspecto positivo do setor” (gestor 11).

✓ Procedimentos de trabalho

Essa categoria refere-se à ação do coordenador, junto à sua equipe, de gerenciar o desenvolvimento das atividades fins do setor. Emergiram três descritores de competências ligadas a essa categoria.

A competência 06 tem o seguinte descritor: Administrar a equipe de trabalho, de forma coerente e proativa, objetivando a melhoria contínua no exercício das atribuições do setor.

Essa competência se estruturou a partir da compreensão dos coordenadores dos registros acadêmicos de que o atendimento eficiente e de qualidade é a principal finalidade do setor.

O gestor 07 demonstra a importância do atendimento ao usuário ao afirmar que, “*o maior desafio enquanto coordenador é melhorar os serviços que prestamos ao público usuário. Sempre converso com a equipe que, quando melhoramos o atendimento estamos facilitando nosso trabalho*”.

“*Mesmo a equipe sendo bem heterogênea, sempre busco, mesmo às vezes de modo não formal, reforçar nossos objetivos e a responsabilidade que o setor tem. Assim posso demonstrar a importância que eles têm para a instituição e para aqueles que buscam o serviço do registro acadêmico*”, reforça o gestor 03.

A competência 07, inclusa na categoria processos de trabalho é: Coordenar as atividades administrativas do setor com base nos regulamentos e procedimentos organizacionais, de modo a atender às exigências legais da instituição.

Este descritor surge da análise das atribuições das CDRA apontados pelos gestores inerentes à sua função.

Nessa perspectiva, o gestor 06 comenta que:

(...) um dos grandes desafios do registro acadêmico é seguir os normativos e os procedimentos do setor, pois, nem sempre correspondem à realidade do campus. Então temos que agir com jogo de cintura, já que as atividades são basicamente operacionais e tudo é regulamentado pelas normas do setor e da instituição, considerando sempre o princípio da legalidade (gestor 04).

Na visão do gestor 02, a legalidade se torna uma ação norteadora ao expressar o seguinte comentário: “*nosso trabalho é todo com base nos regulamentos e isso facilita meu trabalho como coordenador. A orientação é bem simples, seguir o que está determinado. Faz parte da*

natureza do nosso trabalho seguir as normas institucionais e manter a legalidade em todos os processos”.

O gestor 04 permeia nesta mesma seara quando discorre que:

No registro acadêmico, a minha atuação é toda baseada nos regulamentos, nos normativos, então eu acredito que tenho uma visão bem conservadora neste ponto. Aqui a gente só faz o que está escrito e como está escrito e eu deixo isso bem claro com eles..., então não tem atuações diversas frente aos princípios da administração pública.

A competência 08 possui a seguinte descrição: Promover a gestão de pessoas buscando a integração da equipe, com vista ao desenvolvimento das atribuições de cada cargo e ao atendimento do interesse público.

O surgimento dessa competência se deu pela importância dada, pelos coordenadores entrevistados, à gestão de pessoas se apresentando como uma das principais atribuições da gerência.

O gestor 05 pontua o seguinte comentário:

Uma das atribuições do coordenador é gerir as pessoas do setor, o que para mim, é o mais difícil. Pelo fato de a equipe ser pequena, além da questão das seis horas de trabalho, é sempre complicado lidar quando ocorre ausência por parte de um servidor, pois é preciso conversar e fazer com que outro lhe substitua, fazer ajustes de horários e assim não comprometer o funcionamento do setor.

Corroborando com a competência em questão o gestor 01 ressalta que:

O coordenador do registro acadêmico precisa ter uma noção de gestão, principalmente a gestão de pessoas. Aqui a equipe é formada por servidores com diferentes formações e conhecimentos, então tento sempre buscar nas reuniões, principalmente as que são para tratar das atividades do setor, fazer uma divisão justa das demandas, tentando fazer uso dos conhecimentos e facilidades no trabalho que cada um possui. Após conversarmos, a sensação é que todos saem confortáveis para fazerem as atividades planejadas, e isso se reflete no serviço, que passa a render mais.

As competências gerenciais funcionais, consoante a avaliação dos gestores, se apresentaram com um alto índice de importância no exercício da função. No que diz respeito ao domínio dessas habilidades, os dados extraídos dos gestores demonstram uma variação relevante entre suas médias e os valores atribuídos à importância dada a essas aptidões, assim como demonstra um desvio padrão mais elevado. Essa diferença denota que o nível de domínio apontado pelos entrevistados, em relação a algumas dessas competências, mesmo que considerado bom, requer uma atenção periódica no intuito de aprimorá-lo.

Tabela 02: Nível de importância e domínio das competências gerenciais funcionais.

	Variável	Média	Desvio padrão
Planejar, em parceria com a equipe, as ações e atividades do setor, alinhadas ao planejamento da instituição por meio dos instrumentos de desenvolvimento organizacional.	Importância	9,82	0,39
	Domínio	8,24	0,78
Administrar a equipe de trabalho, de forma coerente e proativa, objetivando a melhoria contínua no atendimento ao público usuário.	Importância	9,82	0,39
	Domínio	8,65	1,06
Coordenar as atividades administrativas do setor com base nos regulamentos e procedimentos organizacionais, a fim de atender às exigências legais da instituição.	Importância	9,71	0,47
	Domínio	8,29	0,85
Promover a gestão de pessoas buscando a integração da equipe, com vista ao desenvolvimento das atribuições de cada cargo e ao atendimento do interesse público.	Importância	9,88	0,33
	Domínio	8,35	1,22

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4.2.3. Competências gerenciais comportamentais

Essa dimensão é composta por um conjunto de competências apresentadas pelo gestor que se caracterizam pelo comportamento apropriado em sua prática gerencial, e nas relações interpessoais vivenciadas pela equipe de trabalho.

Num sentido mais amplo, D'Amélio e Godoy (2009, citados por Pereira e Silva, 2010, p. 13), ressaltam que as competências comportamentais representam “a habilidade para adotar comportamento apropriado, observável em situações relacionadas ao trabalho, em seu posicionamento diante das atividades e na interação com outros”.

Essa dimensão se subdividiu nas seguintes categorias: *responsabilidade e liderança, interação social e profissional, saber ouvir, controle emocional e comunicação*, emergindo um grupo de 10 competências.

✓ Responsabilidade e liderança

Nesta categoria verifica-se o dinamismo das ações, por parte do coordenador, que demonstram o caráter de responsabilidade e autonomia no desempenho do gerenciamento do trabalho e, também, a habilidade de representar uma influência positiva nas ações dos membros da equipe no exercício de suas atribuições. Nesta categoria encontram-se duas competências.

A competência 09 é descrita da seguinte forma: Desenvolver ações que motivem a equipe a atuar com responsabilidade no desempenho de suas atividades, por meio do diálogo e conscientização, para promover a autonomia dos servidores no âmbito do setor.

Esse descritor nasceu da responsabilidade do gestor de motivar a equipe de trabalho, utilizando o diálogo e a conscientização, bem como buscar compreender as visões e as expectativas de cada um.

O gestor 09, neste sentido produziu o seguinte comentário: *“sempre uso o diálogo para tentar motivar a equipe, sempre proponho reuniões” ... “tento mostrar a importância de cada um para o sucesso do registro acadêmico, e acaba sendo, também, um espaço para eles apresentarem suas ideias”.*

O gestor 13 faz o seguinte comentário: *“eu tento ser um gestor mais democrático. Primeiro, tento conversar com todos, ver o que eles pensam sobre determinada ação e só depois decido. Eu vejo que eles se sentem motivados a contribuir para a melhoria do setor”.*

Para Boog (2004, citado por Mello, 2008), a função gerencial é vista como uma atividade complexa sendo necessário, para seu exercício, o desenvolvimento de certas habilidades para o bom desempenho de suas atribuições. Dentre elas, destacam-se, segundo o autor, as habilidades humanas, as quais são percebidas na liderança de pessoas, na comunicação, no desenvolvimento da equipe, na harmonização dos conflitos e na produção de um clima motivador do desempenho no setor.

A competência 10 tem o seguinte descritor: Liderar a equipe promovendo ações que impulsionem o aperfeiçoamento de suas práticas profissionais para o alcance dos objetivos do setor.

Essa descrição surgiu do relato dos coordenadores no que tange ao papel do gestor no exercício da liderança da equipe que, segundo eles, deve ser praticada de forma coesa e sempre com foco no desenvolvimento do setor.

Sobre a liderança o gestor 04 ressalta que: *“o coordenador do registro acadêmico tem que ter uma certa liderança em relação ao grupo para poder manter o grupo dando o seu melhor” ... “o trabalho é sempre tentar melhorar tudo aqui dentro e para isso o gestor tem que buscar o melhor de cada um”.*

O gestor 10 discorre que: *“quase todos os eventos, cursos, que o IFB oferece, que tem relação com o nosso trabalho, eu sempre aconselho que participem, sugiro que eles interajam*

porque acho importante esse contato e faz com que evoluam profissionalmente”. Já o gestor 01 afirma: *“tento sempre estimular para que busquem melhorar profissionalmente”*.

Segundo Mintzberg (2006), a atuação dos gerentes perpassa a ação de apenas chefiar uma equipe. Os gestores, conforme o autor, atuam em três níveis: o individual (no papel em que motiva, treina e impulsiona pessoas), grupal (atuando como formador e administrador de equipes), e no nível de unidade (proporcionando a criação e manutenção da cultura de trabalho no setor).

✓ Interação social e profissional

Abrange as relações de trabalho do gestor com a equipe e está diretamente ligada à gestão de pessoas e se estrutura como uma importante categoria das competências comportamentais. Boa parte da rotina do gestor engloba a administração das equipes e a solução para os conflitos, o que o leva a ir além das aptidões conceituais, envolvendo empatia, liderança e flexibilidade, para uma convivência agradável entre ele e a equipe que coordena (Pereira e Silva, 2010). Três competências compõem essa categoria.

A competência 11 apresenta o seguinte texto: Estimular o diálogo com os servidores do setor, objetivando promover o entendimento e o respeito mútuo na interação social.

A competência 12 possui o seguinte descritor: Estabelecer as relações de trabalho com a equipe de trabalho fundamentadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.

A competência 13 tem a seguinte descrição: Gerenciar os conflitos interpessoais e as dificuldades vivenciadas na equipe de trabalho no âmbito do setor.

As dimensões 11,12 e 13 resultaram do reconhecimento, por parte dos coordenadores entrevistados, da necessidade de um bom convívio profissional e social no âmbito do setor. Segundo os gestores, a utilização do diálogo se apresenta como mecanismo essencial na gestão da equipe e diante dos possíveis desentendimentos no ambiente de trabalho.

No que tange ao uso do diálogo na interação social o gestor 04 aborda o respeito dentro da equipe. *“... aqui no registro acadêmico todos se relacionam bem, se respeitam muito, e eu sempre busco manter essa situação. Por isso conversamos bastante, porque a carga de trabalho é grande e manter uma equipe unida é essencial para trabalharmos bem”*.

Sobre o estabelecimento das relações de trabalho o gestor 08 desenvolveu o seguinte relato: *“O que eu tento fazer aqui é uma divisão justa das tarefas evitando sobrecarga. Fazendo essa divisão de trabalho acredito que traz mais senso de equilíbrio e ameniza possíveis conflitos neste sentido”*.

Neste mesmo entendimento o gestor 06 ressalta: *“enquanto coordenador eu tento trabalhar a partir do que a equipe pensa. Sempre estamos compartilhando visões e ideias, assim damos oportunidades iguais para o grupo e isso evita problemas, pois, no final a decisão acaba sendo de todos”*.

A abordagem da gestão de conflitos nos relatos dos coordenadores cabe destaque para as falas do gestor 05:

...eu não tive problemas desse tipo, mas penso que chamaria para conversar. Chamaria fulano e fulano na minha sala, abordaria o assunto em questão, mostraria que isso poderia afetar o clima de trabalho... “tentaria chegar a um consenso, um posicionamento mais agregador (gestor 05)

...quando há divergência sobre algum assunto eu sento e converso, tento ouvir o argumento do servidor, eu coloco o meu ponto de vista, mas eu acho que a responsabilidade de colocar um ponto final é minha e geralmente decido pelo que é melhor para o setor (gestor 05).

Já o gestor 12 relata que: *“Nos conflitos sempre uso o diálogo, inicialmente individual, e não resolvendo, nos reunimos e debatemos, não deixo ficar um clima ruim no setor”*.

✓ Saber ouvir

Uma categoria que apresenta a intenção do gestor em agir como incentivador do diálogo com a equipe, sempre atendo às sugestões, opiniões, críticas e sugestões sobre os processos de trabalho, bem como sobre a sua gestão.

A gestão deve estar acessível às sugestões, críticas, novas ideias e outros posicionamentos. Receber as contribuições de sua equipe de trabalho é uma forma de oxigenar o ambiente (Pereira e Silva, 2010).

De acordo com Boog (2004, citado por Mello, 2008), entre as habilidades em que o gestor deve possuir estão as conceituais, que se caracterizam pela capacidade de criatividade e inovação, abertura para novos conceitos e ideias, bem como pela visão abrangente e um olhar capaz de perpassar as fronteiras do setor em que atua.

Desta categoria emergiram 03 competências.

A competência 14 se apresenta desta forma: Desenvolver a capacidade de ouvir as pessoas incentivando os servidores da equipe a contribuírem com críticas e sugestões referentes à gestão e aos processos de trabalho.

Esse descritor veio do entendimento dos coordenadores de que a gestão deve sempre ouvir os membros da equipe. Segundo eles, os gestores devem sempre considerar a equipe, ouvir suas falas.

Um exemplo desse entendimento é o relato do gestor 02 que afirma: “... *aqui eu não tomo decisões sozinho... peço sempre a opinião deles em tudo, até mesmo sobre o meu trabalho*”.

Enfatizando esse aspecto o gestor 03 relata que:

... outra coisa que busco sempre é ouvir a opinião deles quando tenho que tomar uma decisão. Mesmo porque aqui trabalhamos com rodízio de coordenação, as decisões que tomo hoje como gestor vai refletir daqui pra frente, então os próximos gestores têm que concordar com aquilo que eu decido.

“Nas reuniões sempre pautava o clima dentro do setor buscando saber o que cada um pensa a respeito do trabalho do coordenador. É uma forma de nortear minha gestão e trazê-los para o meu lado” (gestor 12).

A descrição da competência 15 possui a seguinte estrutura: Fazer uso de forma responsável das tecnologias de informação e comunicação para fortalecer o diálogo e promover a aproximação da gestão com a equipe.

Essa competência surge da percepção dos coordenadores sobre o uso das tecnologias de comunicação para o fortalecimento da prática do diálogo.

Acerca das tecnologias de comunicação o gestor 06 destaca que: “*no registro acadêmico deste campus, a comunicação é feita de diversas formas para que a informação não se perca. Desde uma conversa informal, ao uso do WhatsApp do grupo da coordenação, quando a informação é urgente*”.

Já o gestor 04 vai além ressaltando que: “*a comunicação é basicamente verbal, e quando a informação é sobre normativos, orientações ou assuntos que precisam ser*

protocolados, eu uso o e-mail corporativo para que tomem conhecimento e leiam. Esporadicamente usamos WhatsApp, telefone, enfim...”.

A competência 16 se descreve da seguinte forma: Agir com empatia a fim de melhor entender as demandas da equipe, buscando alinhar os objetivos dos servidores com os da instituição.

A construção desse descritor é fruto do relato dos coordenadores entrevistados, os quais frisam a importância realizar uma gestão capaz de entender as necessidades da equipe, de cada servidor que a compõe.

Sobre o teor dessa competência o gestor 03 expõe:

...aqui no setor eu tento dar voz ao grupo, cada um tem uma forma de pensar e podem colaborar muito com o trabalho. No dia a dia alguns tem dificuldades, sejam em relação aos procedimentos de trabalho ou na execução de alguma atividade, então busco ajuda-los no que for possível e fazer com que eles se ajudem, assim o setor trabalha melhor.

Mantendo a abordagem dessa competência, o gestor 11 discorre que: “... as vezes, temos que entender o lado dos servidores, nos colocarmos no lugar deles. Alguns veem o setor de forma diferente e esperam ações diferentes e, quando percebemos isso, o melhor é alinhar e discutir essas ideias”.

✓ Controle emocional

É a categoria ligada à estabilidade emocional do gestor em sua prática profissional, principalmente, em situações de conflitos e divergências no âmbito do setor, por ele gerido. Uma competência compõe essa categoria.

A competência 17 apresenta o texto a seguir: Agir com equilíbrio emocional, por meio do diálogo produtivo e agregador, em situações de conflitos e divergências entre os servidores do setor.

A competência surge da importante atribuição do gestor, conforme percebem os coordenadores dos registros acadêmicos, de mediar os conflitos, cujo o controle emocional é imprescindível na solução de situações de conflitos na equipe.

O gestor 07 aborda a questão do equilíbrio emocional no comentário: “às vezes surgem um caso ou outro de conflitos entre eles, mesmo sendo em relação a coisas bobas tento

apaziguar conversando com eles. Eu procuro saber o que gerou e busco mediar de forma que fique resolvido e não afete a harmonia e o trabalho do setor.”.

Outro que enfatiza esse aspecto é o gestor 02 quando afirma que:

... as divergências surgem e precisamos ficar atentos para que não gerem um problema maior na equipe. O papel do coordenador, embora seja um trabalho difícil, é ouvir as partes e buscar uma solução racional, amigável, nesta situação. Se eu vejo que a coisa não está se resolvendo com o diálogo, aí eu decido com base na minha prerrogativa de gestor. Nos poucos casos que aconteceram, minha decisão priorizou o melhor para registro acadêmico.

Os relatos apresentam bem o papel de facilitador, o qual, segundo Quinn et al. (2003), refere-se a uma das atitudes comportamentais esperada dos gestores. O autor discorre que neste papel estão incluídos diversos aspectos como: a mediação em entraves interpessoais, o uso de métodos técnicos de resolução de conflitos, o controle da harmonia e integridade coletiva.

✓ Comunicação

Engloba a importância da comunicação e sua essencial função no desenvolvimento do trabalho em equipe. Uma competência surgiu para compor essa categoria.

A competência 18 se descreve assim: Comunicar-se, de forma constante e compreensível, utilizando a linguagem oral e escrita, a fim de facilitar o trabalho em equipe e promover a confiança entre o gestor e a equipe.

Para melhor perceber o elemento comunicação vale destacar o comentário do gestor 13: *“bom... a comunicação aqui é bem clara. Além de conversar com cada um sobre algum assunto em questão, eu ainda reforço via e-mail para que a informação não se perca”.* Por este mesmo caminho segue a percepção do gestor 02: *“os processos ocorrem muito rápido aqui, então a comunicação é fundamental. Todos devem entender o que foi informado ou orientado, por isso tento facilitar ao máximo a comunicação com eles, tento ser o mais objetivo e simples na fala e tem dado certo”.*

O gestor 16 colabora acrescentando o seguinte comentário: *“...eu me comunico em todos os momentos com a equipe e busco ser claro no que digo. Até quando se trata de informações técnicas eu tento resumir de forma que a informação seja fácil entender”.*

Nesse conjunto de competências, inseridos na dimensão comportamental, observa-se, em relação ao nível de importância, uma maior semelhança entre as médias apresentadas, as quais demonstram que essas habilidades são imprescindíveis para a atuação do gestor. No entanto, os valores expostos referentes ao domínio dessas competências mostram um quadro

mais heterogêneo, onde a diferença de médias entre as variáveis pesquisadas é mais acentuada, bem como apresenta uma considerável variação entre o maior e menor valor atribuído ao fator domínio. Essa informação traz a compreensão de que são necessárias ações de capacitação, dos gestores, em um nível mais periódico, se considerarmos a grande importância dada a essas competências no exercício da coordenação desses setores.

Tabela 03: Nível de importância e domínio das competências gerenciais comportamentais.

	Variável	Média	Desvio padrão
9. Desenvolver ações que motivem a equipe a atuar com responsabilidade no desempenho de suas atividades, por meio do diálogo e conscientização, para promover a autonomia dos servidores no âmbito do setor.	Importância	9,82	0,39
	Domínio	8,24	1,25
10. Liderar a equipe promovendo ações que impulsionem o aperfeiçoamento de suas práticas profissionais para o alcance de seus objetivos e da instituição.	Importância	9,65	0,49
	Domínio	8,06	1,43
11. Estimular o diálogo com os servidores do setor, objetivando promover o entendimento e o respeito mútuo na interação social.	Importância	9,88	0,33
	Domínio	8,88	0,99
12. Estabelecer as relações de trabalho com a equipe de trabalho fundamentadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.	Importância	9,71	0,47
	Domínio	8,29	0,99
13. Gerenciar os conflitos interpessoais e as dificuldades vivenciadas na equipe de trabalho no âmbito do setor.	Importância	9,76	0,44
	Domínio	8,06	1,03
14. Desenvolver a capacidade de ouvir as pessoas incentivando os servidores da equipe a contribuírem com críticas e sugestões referentes à gestão e aos processos de trabalho.	Importância	9,82	0,39
	Domínio	8,12	1,17
15. Fazer uso, de forma responsável das tecnologias de informação e comunicação para fortalecer o diálogo e promover a aproximação da gestão com a equipe.	Importância	9,53	0,62
	Domínio	8,12	0,86
16. Agir com empatia a fim de melhor entender as demandas da equipe, buscando alinhar os objetivos dos servidores com os da instituição.	Importância	9,71	0,47
	Domínio	8,06	0,90
17. Agir com equilíbrio emocional, por meio de diálogo produtivo e agregador, em situações de conflitos e divergências entre os servidores do setor.	Importância	9,65	0,44
	Domínio	8,12	0,83
18. Comunicar-se de forma constante e compreensível, utilizando a linguagem oral e escrita, a fim de facilitar o trabalho em equipe e promover a confiança entre o gestor e a equipe.	Importância	9,76	0,33
	Domínio	8,06	0,90

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Cabe analisar alguns dados da tabela 03, cuja compreensão mostra-se bastante relevante no que tange à percepção acerca das variáveis dessas competências. O primeiro deles é a dispersão (a menor apresentada), no quesito importância, existente nas competências 11 e 18. Esse dado mostra um entendimento quase unânime dos gestores, demonstrando que aspectos como o diálogo e a comunicação são fatores de fundamentais para esses profissionais. Outro fator a ser observado nos dados apresentado na tabela acima, é o alto desvio padrão (o maior apresentado) obtido nas competências 09 e 10, no que diz respeito ao nível de domínio dos coordenadores, salientando maior divergência de opiniões entre os entrevistados quanto a estes dois quesitos. Além disso, é perceptível que elementos como liderança e motivação de equipes, por receberem valores expressivos no quesito importância, são itens a serem trabalhados, haja visto a considerável lacuna neste quesito, a qual remete à necessidade de apreciação e ações que contribuam para um melhor nivelamento do domínio desta competência.

1.2.4. Competências gerenciais políticas

No contexto da dimensão política estão a compreensão e a observância da atividade do gestor, ambas sob a ótica de seus preceitos sociais, enquanto servidor público.

Pereira e Silva (2010, p. 15), sobre essa competência, ressaltam que “o foco é o público, a junção e colaboração entre os setores. Em outras palavras, o foco não é o personalismo, mas a instituição”.

Após a análise das entrevistas emergiram as categorias, referentes aos *aspectos éticos e ao interesse público* eclodindo, em cada uma delas, uma competência gerencial.

Aspectos éticos

Essa categoria observa a ação do gestor, a qual deve ter como base os princípios e valores éticos que regem as atividades na esfera do serviço público.

Segundo Pereira e Silva (2010), essa categoria surge da necessidade de tornar comum, no âmbito do setor, os valores éticos, os quais são imprescindíveis, principalmente para os gestores, que devem estar sempre em defesa da coisa pública”.

O código de ética do servidor público, em seu capítulo primeiro, inciso II afirma que:

O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal (Brasil, 1994).

A competência 19, referente aos aspectos éticos, é descrita da seguinte forma: Gerir o setor observando os valores e princípios éticos e as normas institucionais estabelecidas, a fim de promover o respeito às pessoas e a urbanidade no atendimento ao público usuário.

A descrição acima nasceu da designação da ética como norteadora das ações do coordenador. Um princípio que deve estar presente no exercício das atribuições, assim como no comportamento esperado tanto pelo gestor quando pelos servidores do setor, conforme afirma o gesto 01: *“A ética, no registro acadêmico, deve estar sempre presente. Lidamos com informações sigilosas e com processos que nos obriga a seguir à risca os procedimentos”*.

O gestor 05 frisa outros aspectos neste sentido: *“sempre nos deparamos com alguém pedindo um favor, implorando uma vaga aqui outra ali, ou alguém querendo passar à frente outra pessoa, então temos que estar atentos e sermos éticos nas nossas ações”*.

O gestor 17 comenta outro viés do elemento ético: *“... aqui no setor eu não trabalho muito com a questão da ética, pois parto do pressuposto que todos aqui tenham consciência, até mesmo por serem servidores públicos, de que tenham que trabalhar sempre desta forma”*.

“Nós como servidores públicos devemos ser éticos em todas as nossas ações, ainda mais quando se trata de RA, pois estamos sempre sendo provados em relação a isso. Para muitos usuários um atendimento com base em princípios éticos é visto como má vontade de nossa parte” (gestor 12).

Interesse público

Refere-se ao comprometimento dos gestores em defender os interesses institucionais e, principalmente, os interesses da sociedade.

A competência 20 tem o seguinte descritor: Exercer a gerência alinhando o trabalho do setor aos interesses institucionais observando a supremacia do interesse público.

A descrição surge do posicionamento dos gestores acerca da necessidade de relacionar o trabalho do setor aos objetivos institucionais, sempre tendo como objetivo maior o atendimento ao público usuário.

Sobre o interesse público o gestor 04 apresenta o seguinte comentário: *“tenho muita sorte com a equipe que tenho, eles estão sempre focados em melhorar os serviços e atender bem o usuário do registro acadêmico, o que melhora muito nosso trabalho aqui no campus”*.

O gestor 07 contribui para essa competência ao ressaltar que: *“são duas coisas importantes para o nosso trabalho: planejar nossas ações conforme o planejamento da direção de ensino e procurar aprimorar o atendimento às pessoas que nos procuram, essa é ainda mais importante por sermos a porta de entrada e de saída para eles aqui no IFB”*.

As competências gerenciais da dimensão política, de acordo com a consulta feita aos gestores dos RA, possuem um alto nível no que diz respeito à importância dessas habilidades, na prática de gestão. Em relação ao aspecto domínio, os dados apontam que os coordenadores trazem consigo boas aptidões, embora não seja uma realidade homogênea no que tange ao nível deste domínio, conforme demonstram os valores da média e desvio padrão na tabela abaixo.

Tabela 04: Nível de importância e domínio das competências gerenciais políticas.

	Variável	Média	Desvio padrão
Gerir o setor observando os valores e princípios éticos e as normas institucionais estabelecidas, a fim de promover o respeito às pessoas e a urbanidade no atendimento ao público usuário	Importância	9,76	0,44
	Domínio	8,94	0,86
Exercer a gerência alinhando o trabalho do setor aos interesses institucionais observando a supremacia do interesse público	Importância	9,88	0,33
	Domínio	8,06	0,50

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na sequência deste capítulo serão apresentadas as orientações para capacitação dos coordenadores dos RA. Essas diretrizes foram estruturadas a partir das análises feitas até aqui, bem como de um estudo mais detalhado das informações obtidas durante todo o percurso dessa investigação, as quais, muitas delas serviram de base específica para obtenção desses resultados.

4.3. Diretrizes para capacitação dos coordenadores dos RAs do Instituto Federal de Brasília (proposta de intervenção).

O estabelecimento de diretrizes de capacitação, objetivo geral deste trabalho, será apresentado no formato de um plano (proposta) de capacitação para os coordenadores dos Registros Acadêmicos do IFB, como forma de contribuir para o desenvolvimento institucional e desses profissionais.

4.3.1. *Proposta de plano de capacitação*

A partir do estudo documental e do desenvolvimento de todas as etapas do mapeamento das competências gerenciais desses coordenadores, e suas respectivas análises, foram obtidos como resultado, o levantamento das lacunas identificadas (diferença entre importância e o domínio), baseados nos parâmetros (desvios padrões) já expressos anteriormente, bem como o estabelecimento de áreas prioritárias (a partir da análise das lacunas) para aplicação de ações estratégicas de capacitação. Ambos os aspectos serão os objetos norteadores desta proposta.

O presente plano tem, como objetivo geral, *desenvolver as competências gerenciais dos coordenadores dos RAs do Instituto Federal de Brasília.*

Para o alcance desse objetivo, a construção desta proposta se desenvolveu sobre os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Apresentar as lacunas resultantes do mapeamento de competências, estabelecendo o nível de prioridade dessas dispersões conforme parâmetro estabelecido
- ✓ Estabelecer e apresentar as áreas prioritárias de capacitação, oriundas da análise das lacunas apresentadas.
- ✓ Sugerir um programa estratégico de capacitação de acordo com as áreas prioritárias.

Lacunas identificadas no mapeamento de competências.

Ao fim do processo de mapeamento das competências gerenciais, com base nos relatos e valores atribuídos e através do cálculo do desvio padrão, foram observadas as seguintes lacunas referentes ao domínio dos gestores acerca dessas habilidades, apresentadas aqui, conforme as dimensões estabelecidas.

Dimensão cognitiva

Na atividade de investigação e análise, foi observada, em um nível de prioridade alto, a *difículdade de adaptação, por parte dos gestores, em relação aos novos procedimentos gerenciais, bem como a habituação aos recursos tecnológicos.* Por se tratar de competências vinculadas, de forma geral, aos conhecimentos técnicos, as demais lacunas se apresentam ao nível de prioridade baixo e se referem aos parâmetros institucionais como: metas, objetivos e documentos que regem a organização, as quais podem ser facilmente trabalhadas em ações específicas de capacitação.

Dimensão funcional

Essa dimensão, por ser relacionada aos processos de trabalho e atividades de planejamento, apresenta em sua análise algumas lacunas ligadas aos seguintes fatores: *a integração da equipe com as atribuições do setor, o estímulo à proatividade dos membros da equipe e a coordenação das atividades de forma alinhada aos regulamentos*. Trata-se de elementos que se apresentam níveis relevantes de prioridade e devem ser trabalhados nas práticas de capacitação.

Dimensão comportamental

As lacunas identificadas nas competências, inseridas nesta dimensão, mostram a importância dessas habilidades na atividade prática dos gestores. Segundo a análise das informações, adquiridas nas etapas de mapeamento, os coordenadores demonstram um nível de conhecimento que justifica a necessidade de um trabalho de aprimoramento essencial para o exercício da função de gestão. *As ações voltadas à motivação da equipe, aperfeiçoamento das práticas profissionais e de estímulo ao diálogo (entendimento e respeito no grupo), assim como a mediação nas relações de trabalho (manutenção de valores de reciprocidade, igualdade e imparcialidade) e na gestão dos conflitos interpessoais e embates no âmbito do setor*, são as dificuldades mais ressaltadas pelos profissionais pesquisados.

Dimensão política

Deste conjunto de competências emergiu apenas a necessidade de trabalhar *as ações de manutenção dos padrões éticos nas atribuições executadas pelo setor*. Para alguns coordenadores é fundamental uma atualização contínua desses padrões, para que possam ser aplicados e observados nas atividades do setor.

Áreas prioritárias de capacitação

Após apresentadas as lacunas, seguindo as orientações dos documentos norteadores desse plano de capacitação, o passo seguinte é a definição das áreas prioritárias para servirem de base na elaboração dos programas estratégicos de capacitação.

As áreas prioritárias, aqui apresentadas, são eixos genéricos resultantes da análise das lacunas observadas, dentro dos quais serão delineadas as ações do programa estratégico de capacitação (Brasil, 2012).

De acordo com o levantamento feito nesta investigação, foram definidas as seguintes áreas prioritárias:

- ✓ Aprimoramento tecnológico
- ✓ Administração e planejamento organizacional
- ✓ Excelência em comunicação
- ✓ Qualidade nas relações de trabalho
- ✓ Gestão de pessoas

Programa estratégico de capacitação

Os programas estratégicos representam o planejamento composto por um conjunto de ações de capacitação, delineadas a partir das áreas prioritárias estabelecidas, em que são sugeridos cursos e modalidades de capacitação, conforme apresenta o quadro abaixo.

Quadro X: Programas estratégicos de capacitação

AÇÕES DE CAPACITAÇÃO	Área prioritária	Aprimoramento Tecnológico	
	Programas	<u>Uso de recursos tecnológicos</u>	<u>Operação de sistemas informatizados</u>
	Sugestão de Cursos	<i>Editores de texto, planilha, slides e outros.</i>	<i>Aplicações SGA, SUAP (sistemas próprios do setor)</i>
	Modalidades	<i>Cursos on-line Cursos presenciais Palestras Treinamento interno (IFB)</i>	<i>Visita técnica Cursos presenciais Cursos on-line Treinamento interno (IFB)</i>
	Área prioritária	Administração e planejamento institucional	
	Programas	<u>Gestão de processos</u>	<u>Planejamento estratégico</u>
	Sugestão de Cursos	<i>Acompanhamento e organização de processos de trabalho</i>	<i>Desenvolvimento de projetos e planejamento organizacional.</i>
	Modalidades	<i>Cursos on-line Cursos presenciais Palestras Intercambio Treinamento interno (IFB)</i>	<i>Visita técnica Cursos presenciais Seminários Oficinas de trabalho Treinamento interno (IFB)</i>
	Área prioritária	Excelência em comunicação	
	Programas	<u>Linguagem e comunicação</u>	<u>Comunicação oficial</u>
	Sugestão de Cursos	<i>Instrumentalização do diálogo na prática da comunicação interpessoal</i>	<i>Produção de documentos oficiais e técnicas de escrita formal</i>
	Modalidades	<i>Cursos on-line Cursos presenciais Palestras Treinamento interno (IFB)</i>	<i>Visita técnica Cursos presenciais Seminários Treinamento interno (IFB)</i>

	Área prioritária	Qualidade nas relações de trabalho	
	Programas	<u>Padrões éticos e valores no trabalho</u>	<u>Desenvolvimento de práticas profissionais</u>
	Sugestão de Cursos	<i>Conduta e interação profissional</i>	<i>Interação da equipe com as atribuições do setor</i>
	Modalidades	<i>Visita técnica Cursos presenciais Seminários Treinamento interno (IFB)</i>	<i>Cursos on-line Cursos presenciais Palestras Treinamento interno (IFB)</i>
	Área prioritária	Gestão de pessoas	
	Programas	<u>Gestão de conflitos</u>	<u>Gestão de equipes</u>
	Sugestão de Cursos	<i>Mediação nas relações interpessoais, Equilíbrio e controle emocional no trabalho.</i>	<i>Motivação, integração e harmonia da equipe</i>
	Modalidades	<i>Cursos presenciais Oficinas de trabalho Palestras Treinamento interno (IFB)</i>	<i>Cursos presenciais Oficinas de trabalho Seminários Treinamento interno (IFB)</i>

Fonte: elaborado pelo autor

O passo seguinte após a estruturação do programa estratégico é a verificação dos resultados obtidos. É de suma importância esse acompanhamento, haja visto que precede a etapa final, referente à avaliação das ações de capacitação, a qual é responsável pela adequação de atividades para capacitações futuras e pela execução, ou não, de outros programas de desenvolvimento profissional. Ressalta-se que, conforme a proposta de intervenção aqui apresentada, não cabe um maior aprofundamento no que tange a essas duas últimas etapas, pois a apresentação desse projeto interventivo culmina no alcance do objetivo central deste trabalho. No entanto, devido à sua relevância, essas etapas despontam aqui como sugestão para pesquisas futuras, para estimular a continuidade dos estudos acerca do tema capacitação,

O presente trabalho não apresenta um planejamento aprofundado de capacitação, e sim uma estrutura orientativa, haja visto que são diretrizes voltadas apenas para essa competência específica, a gerencial. No entanto, servirá, plenamente, como documento norteador para ações mais abrangentes neste sentido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo central o estabelecimento de diretrizes voltadas à capacitação dos coordenadores dos Registros Acadêmicos do IFB. A experiência vivenciada no trajeto percorrido até aqui, apresenta o quanto essa investigação fez emergir elementos de suma importância, observados nos resultados alcançados, demonstrando que sua aplicação pode ser percebida positivamente diante da realidade dos gestores desse setor e das demandas da instituição.

As constantes transformações socioeconômicas, políticas e culturais, acontecidas no âmbito social, impõem a necessidade de novas competências aos gestores que atuam na esfera pública, haja visto a demanda por serviços ágeis e atendimentos de qualidade, por parte da sociedade. Neste contexto, estão inseridos os recursos direcionados à gestão de pessoas, capazes de promover o aperfeiçoamento dos servidores públicos e das competências que lhes são atribuídas (Brandão, 2012).

O levantamento das competências gerenciais, sob essa ótica, reproduz uma importante ferramenta, a qual permite promover a interligação entre as competências de seus gestores (individuais) e as competências organizacionais, possibilitando uma conexão, destas, com os objetivos institucionais. Como um dos resultados dessa investigação, um rol de competências gerenciais inerentes aos coordenadores dos RAs foi apresentado, resultante de um elaborado mecanismo de mapeamento e categorizados nas dimensões funcional, comportamental, cognitiva e política, onde a composição dessas competências é fruto da participação direta desses atores. A consecução deste resultado se mostra extremamente relevante, diante do fato de não haver, em documentos normativos institucionais, o estabelecimento dessas competências específicas para esses gestores.

A análise dos fatores que estabeleceram o nível de importância e domínio das competências validadas, de modo geral, teve como resultado a descoberta da existência de algumas lacunas (dispersões entre ambos os fatores), as quais transmitem que, mesmo os gestores possuindo consideráveis habilidades para a função, se faz necessária a busca de um aprimoramento periódico desses profissionais.

Outro resultado importante foi a construção de um conjunto de orientações voltadas ao aprimoramento dos gestores (projeto de intervenção), o qual foi configurado num "layout" de

programa de capacitação. As informações obtidas nas diversas etapas deste trabalho foram suficientes para a consecução desse projeto, haja visto se tratar de elementos facilitadores e norteadores para o planejamento de ações voltadas ao aperfeiçoamento dessas habilidades específicas.

Diante do teor relatado até aqui, se faz necessário tecer algumas considerações, as quais serão apresentadas na sequência, que julgamos serem de grande importância, tanto para estudos futuros quanto para o enriquecimento deste trabalho.

Este trabalho, ao apresentar as competências gerenciais dos coordenadores dos RAs, visou contribuir, através de novas informações, para a implementação da gestão de pessoas no âmbito do Instituto Federal de Brasília.

Os mecanismos de pesquisa utilizados neste projeto permitiram compreender a realidade da atuação dos coordenadores dos RAs, suas percepções sobre sua função, bem como os obstáculos, anseios e os problemas por eles enfrentados na atividade gestora.

As informações resultantes da análise das entrevistas e questionários sugerem que o cenário apresentado nesta investigação (estudo das competências) possa ser reproduzido, aos outros setores do campus, bem como ser trabalhado em todo o âmbito do IFB.

Outro aspecto a se considerar, diante da pesquisa apresentada, é que a formação acadêmica dos gestores que atuam nos RAs, a qual se mostra em excelente nível, acrescida do domínio de uma série de conhecimentos técnicos e práticos, tende a oportunizar a ampliação das competências organizacionais no IFB, pois, favorece a estruturação e implementação de planos e ações de capacitação, capazes de contribuir para a eliminação das lacunas, quando detectadas.

Apresentados os resultados e algumas considerações, seguem recomendações, inerentes ao presente trabalho, relevantes para o contexto apresentado nesta investigação:

- ✓ A ampliação do mapeamento das competências gerenciais aos coordenadores dos demais setores, abrangendo toda a instituição.
- ✓ Promover um estudo, aprofundado, acerca das competências, no âmbito organizacional, visando o desenvolvimento de novas habilidades profissionais.
- ✓ Estabelecer um programa de capacitação específico para gestores no IFB.
- ✓ A apreciação dos resultados desta pesquisa, por parte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com objetivo de implementar ações práticas de capacitação, através

do Plano Anual de Capacitação (PAC) institucional, resultando assim num estímulo a novas pesquisas destinadas ao aprimoramento de competências.

Evidencia-se que os técnicos-administrativos que administram (ou administraram) os Registros Acadêmicos do IFB representam um conjunto de servidores públicos qualificados, indicando um horizonte de pleno crescimento da função que exercem e, conseqüentemente, o desenvolvimento do setor, o qual tem papel fundamental na estrutura da instituição.

Por fim, espera-se que esta pesquisa possa contribuir, positivamente, na transformação do perfil desses profissionais, afinal é notório que o desenvolvimento das competências gerenciais, associado aos objetivos institucionais, se configura como via para uma melhor e mais qualificada atuação do Instituto Federal de Brasília.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barros, M. E. A. (2007) *Competências gerenciais: um estudo de caso no setor Siderúrgico Mineiro*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Recuperado de: https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_maria_eunice_antunes_barros_2008.pdf
- Barbosa, A. C. Q. & Bitencourt, C. C. (2004). Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In C. C. Bitencourt (Org.). *A Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Barbosa, Emanuelle Silva. *A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e UNIFAP*. São Paulo: Partes, 2010.
- Bardin, Laurence. (2011) *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bergue, Sandro T. (2007) *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2ª ed. Caxias do Sul: Educ, 2007.
- Bitencourt, C. C. (2001) *A gestão de competências – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre: UFRS, 2001 (Tese de Doutorado). Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>
- Bitencourt, C. C. (2005) *Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. de A. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?* In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 41, n.1. p. 08-15, jan/mar, 2001. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>
- Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). *Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências*. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, abr./jun. 2005. p. 179-194. Recuperado de: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1504/1/2005%20Vol.56%20Cn.2%20Brand%C3%A3o%20e%20Bahry.pdf>
- Brandão, H. P. & Borges-Andrade, J. E. (2007) *Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência*. Revista de Administração Mackenzie/ RAM, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195416704003.pdf>
- Brandão, H. P. (2007) *Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira*. Estudos de Psicologia, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a07v12n2.pdf>
- Brandão, H. P. (2009) *Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível*. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das

- Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Recuperado de: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- Brasil. (2006). *Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 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*. Portal da Legislação, Brasília, 24 fev. 2006. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm.
- Brasil. (2012) *Guia da Gestão da Capacitação por Competências*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília: MPOG, 2012. Recuperado de: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf
- Campos, N. M. de & Pinto, R. S. & Mello, S. P. T. de. (2010) *Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do instituto federal de educação, ciência e tecnologia sul-rio-grandense*. X Colóquio Internacional sobre Gestion Universitária em América del Sur, 2010. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97006>
- Carbone, P. P. & Brandão, H.P.; Leite, J.B. D. (2009) *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. FGV, 2009.
- Carvalho, A.I. & Vieira, A.S. & Bruno, F. & Motta, J.I.J & Baroni, M. & Macdowell, M.C. & Salgado, R. & Côrtes, S.C. *Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.
- Cascão, F. (2014) *Gestão de competências, do conhecimento e do talento: O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Silabo, 2014.
- Chiavenato, I. (2008) *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier, 2008.
- Chiavenato, I. (2009) *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.^a ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Recuperado de: https://www.academia.edu/15141802/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_-Idalberto_Chiavenato
- Costa, F. L. (2008) *Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas*. *Revista de Administração Pública* — Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829- 74, 2008. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>
- Dutra, A. (2009) *Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública*. 2009.

- Dutra, J. S. (2010) *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Ésther, Â. B. (2011). *As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração*. Cadernos EBAPE. Br. Rio de Janeiro, ed. Especial, v. 9, p. 648-667, 2011. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5446>
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In as pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fischer, A. L. & Albuquerque, L. G. de. (2004). Delphi RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. São Paulo: FEA/USP.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>
- Freitas, P. F. P. de. (2016) *Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados* / Pablo Fernando Pessoa de Freitas. – Brasília, 2016. Recuperado de: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19827/1/2016_PabloFernandoPessoadeFreitas.pdf
- Galvão, V. B. de A. *Desenvolvimento de Competências Gerenciais de Diretores de Escolas Públicas Estaduais de João Pessoa/PB*. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Recuperado de: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/contents/arquivos/teses-e-dissertacao/2010/veronica-bezerra-de-araujo-galvao.pdf>
- Gil, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas. 2001.
- Lacombe, F. J. M. (2008) *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- Le Boterf, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. Recuperado de: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=923543>
- Leme, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- Libâneo, J. C. (2008) *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5.ed. revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.
- Luck, H. (2000) *Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev. / jun. 2000. Recuperado de: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2116/2085>

- Luck, H. & Freitas, K. S. & Girling, R. & Keith, S. (2000) *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- Marques, F. (2013) *Guia de mapeamento e avaliação de competências para a administração pública poder executivo*. Brasília, jun. 2013. Recuperado de: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico_mapeamento-14-08-13.pdf
- Marques, F. (2015) *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências* / Fernanda Marques -- Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p.: il. Recuperado de: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>
- Mascarenhas, A. O. & Vasconcelos, F. C. de. (2004). *Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoatendimento para o novo RH*. São Paulo: Thomson.
- Matias-Pereira, J. (2004) *Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal*. Revista Observatoria de la Economía de Latinoamérica, Universidad de Málaga, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004. Recuperado de: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/885>
- Mello, A. P. D. (2008) *Competências gerenciais para gestão de cursos de graduação: um estudo de caso em IES privada*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pós-Graduação.
- Milanez, R. L. da S. (2018) *A implantação da gestão por competência no âmbito do IFB*. Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão Pública) -- Universidade de Brasília, 2018. Recuperado de: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/34035>
- Minayo, M. C. de S. *O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde*. 9ª edição revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec; 2006. 406 p.
- Mintzberg, H. *O Trabalho do Gerente*. In: Mintzberg, H. et al. *O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- Moura, A. L. N. & Souza, Bruno C. (2016) *Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso*. Revista do Serviço Público, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016. Recuperado de: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i4.1046>
- Mourão, L. (2009) *Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um Panorama Quantitativo*. RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 8, p. 136-153, jan. /mar. 2009. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000100009
- Oderich, C. (2005) *Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento*. In: Ruas, R. L.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. (Organizadores). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Oliveira, M. M. (2008). *Como fazer pesquisa qualitativa*. 2 ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2008.

- Oliveira, J. A. C. K. (2010). *A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica*. (Mestrado em administração) Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. 2010. Recuperado de: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-8KZPUJ>
- Pantoja, M. J. & Camões, M. R. S. & Bergue, Sandro T. (2010) *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. Recuperado em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>
- Pantoja, M. J. & Iglesias, M. & Benevenuto, R. & Paula, A. de (2012) *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal*. Anais do V Congresso Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração de Gestão Pública, 2012. Recuperado de <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/politica-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoal-na-administracao-publica-federal.pdf>
- Pantoja, M. J. (2015) *Gestão por competências* / Maria Júlia Pantoja -- Brasília: Enap, 2015, 189 p.
- Paz, L. M. C. A. (2018) *Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas* / Luisa Magalhães Coelho Ávila Paz. – Brasília, 2018. 157f.: il. Recuperado de: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32311/1/2018_LuisaMagalh%C3%A3esCoelho%C3%81vilaPaz.pdf
- Pereira, A. L. C. & Silva, A. B. da (2011). *As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior*. Cadernos Ebape.Br, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, jul. 2011. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a10.pdf>
- Pereira, M. F. & Marques, S. M. (2004) *A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora*. Encontro nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, V. 28, P. 1-15, 2004. Recuperado de: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gpg-0876.pdf>
- Pires, A. K. & Prata, C. F. & Santos, D. M. dos. & Brandão, H. P. & Moraes, H. & Carvalho, I. M. de. & Dantas, V. C. (2006) *Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de Porto Alegre*: Artmed, 2006, p. 23-40. Recuperado de: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2311
- Prodanov, C. C. (2013) *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Recuperado de: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>
- Quinn, R. E. et al. (2003) *Competências gerenciais princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- Reis, D. C. (2017) *Competências Gerenciais: uma proposta para as equipes gestoras das escolas públicas do distrito federal* Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, 135 p. Recuperado de: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/31343>

- Richardson, R. J. (2008) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Rocha, M. R. (2012) *Avaliação de Competências como instrumento de desenvolvimento e capacitação: um estudo em uma organização financeira*. (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC. 2012. Recuperado de: <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/viewFile/4459/2273>
- Ruas, R. L. (2001) *Desenvolvimento de competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional*. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Ruas R. L. (2005) *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: Ruas, R. L.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. (Organizadores). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Ruas, R. L. & Antonello, C. S. & Boff, L. H. (Orgs.) (2015). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Santos, D. R. C. dos. (2009) *A gestão de pessoas no ministério dos transportes*. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing) –Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.
- Santos, J. J. dos. (2017) *Mapeamento das competências gerenciais dos servidores técnico-administrativos do sistema de bibliotecas da universidade federal da Paraíba*. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação) -Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Recuperado de: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9367>
- Serique, M. R. X. (2011) *A capacitação de servidores técnico-administrativos: desenvolvendo na UFPA competências por meio do conhecimento*. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Belém, 2011. Recuperado de: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/2943>
- Siqueira, M. V. S. & Mendes, A. M. (2009) *A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado*. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009. Recuperado de: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1614/1/Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20setor%20p%C3%BAblico%20e%20a%20reprodu%C3%A7%C3%A3o%20do%20discurso%20do%20setor%20privado.pdf>
- Vergara, S. C. (2009) *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Vianna, V. A. (2015) *Elaboração de planos de capacitação* / Vânia Alves Vianna. -- Brasília: ENAP, 2015. 85 p. Recuperado de: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE_EPC_rev_final_24-11-15.pdf
- Vidigal, C. B. R. & Vidigal, V. G. (2012) *Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância*. Acta Scientiarum. Human and Social

Sciences. Maringá, v. 34, n. 1, p. 41-48, jan. / jun, 2012. Recuperado de:
<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/download/14181/9544>

Zarifian, P. (2008) *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice I

GUIÃO DE ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA
COORDENADORES DOS REGISTROS ACADÊMICOS DO IFB

1.	OBJETIVOS	INDICADORES DE PERGUNTA/TÓPICOS
PARTE 1	Identificar o Entrevistador	Olá coordenador, tudo bem? Sou Francisco Rosemberg e gostaria de fazer uma rápida entrevista contigo. Seria possível gravarmos?
	Identificar a Instituição	Eu trabalho no Instituto Federal de Brasília – IFB Uma instituição que oferece cursos técnicos, superiores e pós-graduação. Também trabalho com pesquisa e projetos de extensão, bem como estou envolvido numa pesquisa de mestrado.
	Identificar e legitimar o estudo	O foco do estudo é mapear as competências gerenciais dos coordenadores de registro acadêmico e propor diretrizes de capacitação para esses gestores com base nessas competências.
	Demonstrar a Confidencialidade da pesquisa	Fique tranquilo. Todas as respostas serão confidenciais. Não será publicado, nem divulgado nada com seu nome.
	Agradecer ao entrevistado	Muito obrigado! Com certeza está contribuindo muito com a pesquisa e com o desenvolvimento da instituição.
PARTE 2	Investigação dos aspectos do contexto institucional	Qual o seu conhecimento acerca do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - 2019/2023 - do Instituto Federal de Brasília (IFB)? E qual a sua avaliação desse documento institucional? Na sua visão, como os Registros Acadêmicos (RAs) aparecem no PDI? Você conhece a missão, visão e objetivos estratégicos do IFB? Qual o seu entendimento sobre esses elementos do PDI? Você possui conhecimento das normativas que regem o setor em que atua? Você conhece as competências atribuídas pelo IFB ao setor em que atua e quais as que você considera mais importantes? Na sua visão, como a função de coordenador está inserida no contexto institucional?

PARTE 3	Investigação dos aspectos da gerência	Como você descreve sua função? Quais as atribuições mais importantes? Na sua percepção, quais os conhecimentos necessários para a atuação como coordenador? Como você os aplica? Quais as facilidades e as dificuldades na sua atuação como gestor? No que tange aos desafios da sua gestão, quais são e como os supera? O que você deseja mudar (ou já mudou) na sua gestão? E como pretende fazer?
PARTE 4	Investigação dos aspectos da equipe	Quais são os obstáculos nas ações de motivação da sua equipe para que desenvolvam com responsabilidade e autonomia o trabalho? Quais estratégias costuma usar para superá-las? Como você percebe a relação de trabalho entre os membros de sua equipe? Qual o aspecto que mais dificulta e o que mais facilita? E como você age nesse cenário? De que forma você estimula sua equipe para alcançar os objetivos da instituição e aprimorar a desempenho profissional? Você mantém diálogo com sua equipe? No caso de divergência de opiniões entre você e um membro da equipe, como você atua? Na ocorrência de conflitos entre membros da equipe, qual a ação gerencial que você adota (ou já adotou)? Quais os mecanismos mais usados na comunicação com sua equipe? E como funciona esse processo? Quando a comunicação e a atuação de da equipe não convergem com os objetivos institucionais, como você atua? Você trabalha o desenvolvimento profissional de sua equipe? Você trabalha os aspectos éticos nas suas ações como gestor e junto à sua equipe? Qual a sua avaliação em relação ao aproveitamento das competências da sua equipe? Você atua promovendo o potencial de sua equipe? De que forma isso ocorre? Você promove a avaliação de satisfação no trabalho da sua equipe? Como você costuma agir nesse aspecto da vida profissional dos servidores? Qual a maior dificuldade no desenvolvimento do trabalho coletivo na sua equipe?

		Sua equipe participa de forma ativa do planejamento das atividades do trabalho° como você estimula essa participação? O que mais dificulta o planejamento das ações da equipe?
PARTE 5	Caracterização sócio funcional do entrevistado	Faixa etária: ☐ 20 a 30 ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ Acima de 50 Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino Tempo de serviço no IFB (em anos): _____ Tempo na atual função de coordenador (em anos): _____ Já havia atuado como gestor/coordenador? ☐ Sim ☐ Não Tempo de atuação anterior como gestor/coordenador (em anos): _____ Formação acadêmica: ☐ Nível médio ☐ Graduação ☐ Especialização ☐ Mestrado ☐ Doutorado Curso de formação em nível de graduação: _____ Área de formação (Pós-graduação): _____ _____

Apêndice II



INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



Mestrado em Ciência da Educação/Administração Educacional IFB em Cooperação com IP Santarém/ESE

TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, de forma voluntária, de uma pesquisa. Deste modo, pedimos a sua autorização para participar da pesquisa relacionada abaixo, assinando este documento de consentimento de participação em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa, não haverá nenhuma penalidade. Em caso de dúvida, você pode procurar a Coordenação Geral de Política e Qualificação do Instituto Federal de Brasília, pelo telefone (61) 2103-2133.

Título do trabalho: A gestão dos registros acadêmicos do Instituto Federal de Brasília: um estudo à luz das competências gerenciais

Orientador: Professor Dr. Paulo Dias

Co-orientadora: Professora Dra. Luísa Delgado

Pesquisador: Francisco Rosemberg Leite da Costa

Descrição da pesquisa: Esta é uma pesquisa desenvolvida para o curso de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional da Escola Superior de Educação, do Instituto Politécnico de Santarém, com o objetivo de promover o mapeamento das competências gerenciais dos coordenadores dos registros acadêmicos do IFB e propor diretrizes de capacitação desses gestores a partir das competências estabelecidas.

Eu _____,

RG _____, autorizo, conforme abaixo assinado, a utilização, para fins acadêmicos e científicos, do conteúdo da entrevista para a pesquisa “A gestão dos registros acadêmicos do Instituto Federal de Brasília: um estudo à luz das competências gerenciais”. Foi-me garantido que posso desistir de participar em qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Também fui informado (a) de que os dados coletados durante a pesquisa serão divulgados para fins acadêmicos e científicos, através do trabalho de dissertação que será apresentado em sessão pública de avaliação e posteriormente disponibilizado para consulta, por meio da Biblioteca Digital de Teses do Instituto Politécnico de Santarém - Portugal.

Brasília-DF, _____, de _____ de 2020.

Assinatura _____

Apêndice III



Instituto Politécnico de Santarém

Escola Superior de Educação de Santarém

A GESTÃO DOS REGISTROS ACADÊMICOS DO INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA: UM ESTUDO À LUZ DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A competências descritas neste questionário são referentes às atividades profissionais dos servidores técnico-administrativos que atuam na função de Coordenador de Registros Acadêmicos do IFB. Levando em consideração o contexto institucional e profissional indique, conforme sua percepção, o nível de importância de cada competência e avalie o nível de domínio que você apresenta em relação a essas competências.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES:

Para o preenchimento do questionário deve-se considerar:

Competência: capacidade de coordenar, mobilizar e combinar os conhecimentos, habilidades e atitudes em sua prática gerencial (coordenação).

Importância: nível de relevância da competência para a atividade de gestão.

Domínio: nível em que você, ocupante do cargo de gestão, apresenta determinada competência em suas atividades profissionais.

Para as responder sobre o nível de importância das competências siga as orientações abaixo:

Quanto mais próximo do **número 1**, menor o grau de importância daquela competência para você. Assim, ao assinalar o número 1 para uma competência, você estará apresentando que se trata de uma competência sem importância.

Quanto mais próximo do **número 10**, maior é o grau de importância que você atribui à competência. Então, ao assinalar o número 10, você está avaliando aquela competência como extremamente importante.

Para as responder sobre o nível de domínio das competências que você possui siga as orientações abaixo:

Quanto mais próximo do **número 1**, menor é o nível de domínio que você apresenta daquela competência. Assim, ao assinalar o número 1 para uma competência, você estará apresentando que não possui domínio da competência.

Quanto mais próximo do **número 10**, maior é nível de domínio que você possui daquela competência. Então, ao assinalar o número 10, você avalia ter um domínio completo da competência.

COMPETÊNCIA	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA	NÍVEL DE DOMÍNIO DA COMPETÊNCIA
Coordenar o Registro Acadêmico tendo em vista sempre o usuário do setor, objetivando a melhoria constante no atendimento de suas necessidades.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Gerir o setor com habilidade contínua de adaptação aos novos procedimentos gerenciais e recursos tecnológicos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Coordenar as atividades do registro acadêmico com base procedimentos técnicos e legais com vista ao aprimoramento do trabalho no setor	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Executar as atividades de gestão com visão institucional conhecendo suas metas, objetivos, estratégias e os documentos que regem a organização.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Planejar, em parceria com a equipe, as ações e atividades do setor, alinhadas ao planejamento da instituição por meio dos instrumentos de desenvolvimento organizacional.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Administrar a equipe de trabalho, de forma coerente e proativa, objetivando a melhoria contínua no exercício das atribuições do setor	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Coordenar as atividades administrativas do setor com base nos regulamentos e procedimentos organizacionais, a fim de atender às exigências legais da instituição.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Promover a gestão de pessoas buscando a integração da equipe, com vista ao desenvolvimento das atribuições de cada cargo e ao atendimento do interesse público.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Desenvolver ações que motivem a equipe a atuar com responsabilidade no desempenho de suas atividades, por meio do diálogo e conscientização, de forma a promover a autonomia dos servidores no âmbito do setor.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Liderar a equipe promovendo ações que impulsionem o aperfeiçoamento de suas práticas profissionais para o alcance dos objetivos do setor.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Estimular o diálogo com os servidores do setor, objetivando promover o entendimento e o respeito mútuo na interação social. Estabelecer as relações de trabalho com a equipe, fundamentadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade. Gerenciar os conflitos interpessoais e as dificuldades vivenciadas na equipe de trabalho no âmbito do setor. Desenvolver a capacidade de ouvir as pessoas incentivando os servidores da equipe a contribuírem com críticas e sugestões referentes à gestão e aos processos de trabalho. Fazer uso de forma responsável das tecnologias de informação e comunicação para fortalecer o diálogo e promover a aproximação da gestão com a equipe. Agir com empatia a fim de melhor entender as demandas da equipe, buscando alinhar os objetivos dos servidores com os da instituição Agir com equilíbrio emocional, por meio de diálogo produtivo e agregador, em situações de conflitos e divergências entre os servidores do setor. Comunicar-se de forma constante e compreensível, utilizando a linguagem oral e escrita, a fim de facilitar o trabalho em equipe e promover a confiança entre o gestor e a equipe.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Gerir o setor observando os valores e princípios éticos e as normas institucionais estabelecidas, a fim de promover o respeito às pessoas e a urbanidade no atendimento ao público usuário. Exercer a gerência alinhando o trabalho do setor aos interesses institucionais observando a supremacia do interesse público.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Apêndice IV

TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE PARA CONCESSÃO DE AFASTAMENTO PARA QUALIFICAÇÃO

Pelo presente TERMO DE COMPROMISSO E RESPONSABILIDADE, eu, **FRANCISCO ROSEMBERG LEITE DA COSTA**, matrícula SIAPE nº **2068570**, ocupante do cargo de auxiliar em administração, lotado (a) no Campus Recanto das Emas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, tendo solicitado voluntariamente a concessão de afastamento para frequentar o Curso de **Mestrado em Administração Educacional**, durante o período de **21/11/2019 a 30/04/2020** assumo os seguintes compromissos:

- 1). Não solicitar suspensão contratual nem demissão do cargo, após o fim da concessão do afastamento, antes de decorrido o mesmo período de concessão, incluídas as prorrogações, se houverem.
- 2). Continuar, durante o prazo referido no item anterior, a prestar serviços à Unidade de minha lotação, utilizando os conhecimentos adquiridos durante o Curso.
- 3). Fornecer ao IFB informações fidedignas sobre o andamento do curso e bolsas que tenha recebido do próprio instituto ou de agências financiadoras.
- 4). Disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), Dissertação, Tese ou qualquer material técnico-científico produzido durante o curso ao IFB e citar o apoio recebido do IFB.

Fico ciente que:

- a). A suspensão contratual, a dispensa e a transferência, antes do prazo definido nos itens 1 e 2 deste termo, não me serão concedidos, sem o prévio reembolso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília, das despesas havidas com a concessão do afastamento.
- b). Na hipótese de não concluir o curso e, a juízo das instâncias acadêmicas, poderei estar sujeito a Processo Administrativo Disciplinar para apuração das causas (Artigo 143 da Lei 8.112/90);
- c). Deverei remeter relatórios semestrais de atividades no curso e atender às normas implicando, o não cumprimento, no direito do IFB cancelar o afastamento.

Local: BRASÍLIA Data: / /2019

Assinatura do servidor