

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS — CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

HIGOR FERNANDO ARRUDA LIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA REITORIA DO IFTO:
A BUSCA POR MELHORES RESULTADOS NO SETOR PÚBLICO**

**PALMAS
2019**

HIGOR FERNANDO ARRUDA LIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA REITORIA DO IFTO:
A BUSCA POR MELHORES RESULTADOS NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do Campus Palmas do Instituto Federal do Tocantins como requisito para a obtenção do grau de tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof^º. Mestre Madson Teles de Souza

**PALMAS
2019**

HIGOR FERNANDO ARRUDA LIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA REITORIA DO IFTO:
A BUSCA POR MELHORES RESULTADOS NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do Campus Palmas do Instituto Federal do Tocantins como requisito para a obtenção do grau de tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre Madson Teles de Souza – IFTO – Orientador

Prof. Mestre Robleik Barbosa – IFTO

Profª. Mestre Ana Carolina Falcão Braga – IFTO

**PALMAS
2019**

Ao Criador amoroso. Porque dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e pela graça sempre renovada em nossas vidas.

Agradeço ao professor Madson pelo apoio e carinho e por topar o desafio.

Agradeço à minha esposa Raissa pela paciência e todo suporte nessa fase.

Agradeço à minha mãe que, como professora, sempre demonstrou por meio do exemplo a importância de buscar o desenvolvimento pessoal e a melhoria da realidade de nossa vida.

“A definição convencional de gestão é ter o trabalho feito pelas pessoas, mas a real definição de gestão é desenvolver as pessoas por meio do trabalho.”
Agha Hasan Abedi

RESUMO

O objeto deste trabalho é responder às seguintes perguntas: Como a Reitoria do IFTO tem lidado com a implantação da gestão por competências? Quais as dificuldades encontradas nessa implantação? Problematizando o objeto, a gestão por competências tem sido adotada com mais sucesso na iniciativa privada, porém, o serviço público carece de avançar nesse sentido com vistas a melhores resultados e entregas à sociedade. A gestão de pessoas no setor público é cobrada a contribuir com tais melhorias por meio do desenvolvimento das pessoas para que alcancem os objetivos organizacionais. O método de raciocínio a ser utilizado para estudar o objeto mencionado será o indutivo, partindo-se da ocorrência de fatos particulares para uma questão mais ampla. O objetivo geral é verificar as ações para adoção da gestão por competências no âmbito da Reitoria do IFTO, levando-se em conta aspectos legais que orientam a Administração Pública, o entendimento de teóricos sobre o tema, a demanda por melhores resultados na iniciativa pública e as dificuldades de implantação para o desenvolvimento das pessoas. Como resultado, pode-se afirmar que as ações relacionadas ao tema apresentadas pela Reitoria do IFTO apontam para a dificuldade recorrente dos órgãos públicos em implantar a gestão por competências, mapear e desenvolver competências para um trabalho orientado a resultados.

Palavras-chave: Gestão por competências; gestão de pessoas; serviço público; resultados.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to answer the following questions: How has the Rectory of the IFTO dealt with the implementation of competency management? What are the difficulties encountered in this deployment? By problematizing the object, the management by competences has been adopted with more success in the private initiative, however, the public service needs to advance in this direction with a view to better results and deliveries to society. People management in the public sector is charged with contributing to such improvements by developing people to achieve organizational objectives. The method of reasoning to be used to study the object mentioned will be the inductive, starting from the occurrence of particular facts for a broader question. The general objective is to verify the actions to adopt the management by competences within the scope of the Rectory of the IFTO, taking into account legal aspects that guide the Public Administration, the understanding of theorists on the subject, the demand for better results in the public initiative and the difficulties of implementation for the development of people. As a result, it can be affirmed that the actions related to the theme presented by the Rectory of the IFTO point to the recurrent difficulty of public bodies in implementing competency management, mapping and developing competencies for results-oriented work.

Keywords: Competency management; people management; public service; results.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD – Cargo de Direção

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

EAFA – Escola Agrotécnica Federal de Araguatins

EBTT – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

ETF Palmas – Escola Técnica Federal de Palmas

FG – Função Gratificada

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFTO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PEBTT – Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

PEBTTs – Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal

TAE – Técnico Administrativo em Educação

TAEs – Técnicos Administrativos em Educação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema Geral da Gestão de Pessoas no Setor Público no Contexto das Organizações em Geral e da Teoria Administrativa	25
Figura 2 – Mapa do Tocantins com unidades do IFTO	36
Figura 3 – Missão, visão e valores do IFTO	36
Figura 4 – Modelo de negócios do IFTO	37
Figura 5 – Cadeia de valor do IFTO	38
Figura 6 – Macroprocesso de planejamento estratégico do IFTO	39
Figura 7 – Mapa estratégico do IFTO	40
Figura 8 – Estrutura de Governança do IFTO	41
Figura 9 – Quadro de servidores ativos por carreira	41
Figura 10 – Quadro de servidores ativos por faixa etária	42
Figura 11 – Quadro de servidores ativos por sexo	43
Figura 12 – Índice de qualificação TAE	43
Figura 13 – Índice de qualificação docente	44
Figura 14 – Organograma da Reitoria do IFTO	46

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE PESSOAS	16
1.1 Modelos de Administração Pública	16
1.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público	24
2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO	29
2.1 Gestão por Competências	29
2.2 Dificuldade de implantação da gestão por competências	31
3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO IFTO	34
3.1 Ambiente do IFTO	34
3.2 Gestão por Competências na Reitoria do IFTO	47
CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO À DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFTO	57
ANEXO A - RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO À DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	58

INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas vividas nas últimas décadas trouxeram mudanças significativas às organizações e tornaram o conhecimento em ativo de alto valor e grande importância para a inserção e sobrevivência em um ambiente corporativo marcado pela rigorosa concorrência, por uma economia capitalista marcada pela globalização e com forte exigência de eficiência e eficácia econômica.

O cotidiano organizacional, para além dos recursos físicos e financeiros disponíveis (mesmo que de modo desigual) a todas as organizações, passa a destacar a capacidade humana gerencial nos atos de gestão da organização do trabalho, gestão das pessoas, inovação e criatividade como vantagem competitiva e fator determinante no sucesso de um empreendimento.

O capital humano representa o que existe de mais valioso, firmando-se como vantagem competitiva de uma organização. O foco do mundo corporativo compreende ao que seus colaboradores conhecem, o seu *know-how*, e o que conseguem repassar uns aos outros em um processo permanente de aprendizagem, que busca melhorar a execução das atividades.

O desafio de implantar e manter uma postura centrada na capacidade contínua de aprender é posto a todos. Além dos esforços da alta gestão, os cargos gerenciais, que influem sobre o funcionamento das organizações, exigem agora mais competências das pessoas que os ocupam. Têm-se, então, a busca pela melhoria contínua e aprendizagem organizacional, que deve centrar as decisões gerenciais com vistas ao êxito das corporações. O foco é direcionado para elevar a qualidade dos serviços prestados numa ótica orientada para resultados e para o atendimento e superação das expectativas do público, interno e externo. Assim, as organizações passam a ser vislumbradas como organismos vivos onde a capacidade de constante transformação e aprendizagem são exigidas para a adaptação aos diversos fatores internos e externos que as desafiam.

Os níveis de qualidade que passam a compor a lógica da iniciativa privada também são estendidos ao setor público, cujas peculiaridades acabam por dificultar uma postura de aprendizagem. A dinâmica nesse setor tende a abraçar a acomodação, a rotina e a resistência a mudanças.

O serviço público enfrenta muitos dos desafios que as mudanças impõem para as organizações privadas. Os gestores públicos são desafiados a refletir sobre as formas encontradas para satisfazer as demandas da sociedade, numa gestão voltada para resultados.

Porém, os desafios para obter sucesso institucional passam, sem dúvidas, pela capacidade de uma instituição pública também adaptar-se às mudanças decorrentes de fatores internos e externos, aprendendo e renovando conhecimentos e práticas.

Na Administração Pública, a realidade não é diferente. A eficiência da Administração Pública – a necessidade de aumentar a qualidade dos serviços e, ao mesmo tempo, reduzir custos, a fim de beneficiar o cidadão – torna-se, então, essencial.

No cenário público, o cidadão deve ser visto como contribuinte e, portanto, cliente dos serviços públicos. Os resultados de uma boa administração devem ser considerados ao avaliar-se o atendimento das necessidades do cidadão/cliente, não apenas os procedimentos e formas estabelecidas para a execução do atendimento, o que rompe com o modelo burocrático anteriormente vigente no Estado.

Para garantir melhorias na prestação dos serviços públicos, grande importância é atribuída aos servidores, aqueles que são responsáveis pelas atividades do Estado. Desse modo, a constante capacitação e evolução dos funcionários públicos é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, razão pela qual a política de gestão de pessoas tornou-se um importante foco na gestão pública.

Diante disso, em 1995, surge a reforma administrativa do Estado, que instituiu a administração pública gerencial no Brasil. A partir daí, faz-se referência ao projeto de Estado orientado para resultados.

Para melhorar seus resultados, o Estado precisa dotar-se de uma dinâmica de trabalho condizente com as mudanças e desafios apresentados. Deve, então, perseguir uma postura de aprendizagem contínua, onde os conhecimentos são constantemente reciclados com vistas à melhoria do serviço prestado.

A importância da aprendizagem permeia também as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), dada à responsabilidade que têm na formação pessoal e

profissional de seus estudantes.

Nessa seara, a Gestão por Competências tem a missão de reposicionar o atual modelo de Recursos Humanos do foco operacional para o foco estratégico, permitindo que haja maior integração dentro da instituição. Para sua implementação, faz-se necessário que haja agregação entre os setores que atuam na área de gestão de pessoas e de carreira, de acordo com a estratégia organizacional.

Para viabilizar a implantação de tal modelo de gestão, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos da administração pública direta, autarquias e fundações, dentre elas, os Institutos Federais de todo o país.

Portanto, a implementação de um novo modelo de gestão de recursos humanos também deve buscar a estabilização do modelo gerencial no setor público, porém, pugnando pela busca pela eficiência, transparência e dinamicidade na prestação dos serviços.

São diversos os desafios para a implantação da gestão por competências no setor público, uma vez que isso exige uma mudança na cultura organizacional, a fim de finalizar a migração do modelo burocrático para o modelo gerencial por resultados. Então, faz-se indispensável a análise e consideração dos fundamentos e objetivos da instituição, para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias e das já existentes no órgão.

Essa nova política preza, portanto, no engajamento dos atores públicos, a elaborarem planos reais e não burocráticos, conferindo grande importância à capacitação e qualificação, a fim de prover uma adequada e promissora ocupação dos cargos, pensando, assim, no desenvolvimento de pessoas, do serviço público e, consequentemente, da sociedade.

Assim, em 26 de fevereiro de 2006, foi editado o Decreto nº 5.707, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal aos órgãos e entidades públicos federais da administração direta e indireta. Esse decreto estabelece um novo modelo de gestão de pessoas, com foco nas competências e capacitação dos servidores.

Contudo, mais de uma década após da entrada em vigor do mencionado decreto, a aplicação da gestão por competências ainda permanece um desafio para

as instituições públicas, que não conseguem aplicá-la, tampouco instrumentalizá-la da maneira necessária.

O presente trabalho se propõe a tratar sobre a adoção da gestão por competências no âmbito da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados em 2008 com a função de oxigenar o sistema brasileiro de educação profissional e tecnológica com uma proposta ousada que engloba desde a oferta de cursos de formação inicial e continuada até pós-graduações; passando também pelos cursos superiores - divididos em tecnólogos, licenciaturas e bacharelados.

Para atender devidamente à grande demanda de tarefas e cumprir sua missão de gerir com efetividade a política educacional e administrativa da instituição, é necessário o devido investimento em desenvolver os servidores para melhor desempenho de suas atividades, com destaque para a gestão e desenvolvimento de competências.

O desenvolvimento das competências pessoais deve visar ao aproveitamento das habilidades individuais e coletivas dos servidores, além de buscar a correta alocação de servidores, a fim de evitar a intensa rotatividade de pessoas, possibilitar o alcance de melhores resultados, de acordo com os princípios da Administração Pública, o alto nível de aproveitamento do trabalho desempenhado e o crescente desenvolvimento institucional.

Diante desse cenário, o esforço institucional precisa ser contundente nas ações de gestão e desenvolvimento de competências, com a finalidade de desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o bom desempenho das funções da Reitoria.

Assim, as discussões deste trabalho buscam responder a seguinte pergunta: O IFTO tem empreendido esforços para implantação e desenvolvimento da gestão por competências na Reitoria?

O presente trabalho tem como objetivo geral conhecer os esforços empreendidos pela Reitoria do IFTO para implementação da gestão por competências, em especial, as ações realizadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas. Especificamente, descrever a evolução dos modelos de Administração

Pública; caracterizar o modelo de gestão por competências e sua implantação no setor público; identificar ações relacionadas à implantação da gestão por competências desenvolvidas pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IFTO.

A metodologia foi baseada no método indutivo, onde parte-se de uma situação particular para compreender melhor um fenômeno de ocorrência geral. Foi realizada aplicação de questionário e pesquisa bibliográfica e documental em documentos institucionais do IFTO. Quanto ao propósito, a metodologia é descritiva pois busca descrever a experiência do grupo de servidores da Reitoria com a gestão por competências. A abordagem é qualitativa porque busca compreender a questão por meio de questões subjetivas que não podem ser quantificadas.

As técnicas adotadas foram a pesquisa documental em documentos institucionais do IFTO disponíveis em seu sítio eletrônico e questionário aplicado à diretoria de Gestão de Pessoas com 5 questões referentes ao tema.

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE PESSOAS

A Administração Pública representa o aparelhamento do Estado e atua como instrumento de planejamento, organização, direção e controle das ações administrativas do governo. Esse aparato administrativo permeia todos os estados e municípios e é responsável pelo atendimento do interesse coletivo e pela prestação de serviços públicos.

De acordo com Di Pietro (2003, p. 69), Administração Pública em seu sentido formal ou subjetivo, é o conjunto de entes (pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos) que tem a incumbência de exercer uma das funções de Estado: a função administrativa, ou seja, é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo. No sentido objetivo ou material, designa a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos, sob regime jurídico de direito público.

Nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa (como conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral) que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo, mas não apenas a este poder, permeando a atuação dos poderes Judiciário e Legislativo em toda sua organização.

Pode-se concluir, portanto, que, a Administração Pública é o aparelhamento do Estado, de maneira preordenada e voltada à realização de seus serviços, a fim de satisfazer as necessidades coletivas e atender ao interesse público.

1.1 Modelos de Administração Pública

O Brasil vivenciou três formas diferentes (modelos) de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

Para entender os modelos de administração pública, devemos conhecer os tipos de dominação. Segundo Weber (2000, p. 188), “dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo entre determinadas pessoas indicáveis”. Assim, a dominação não é apenas o exercício do poder, mas também a sua aceitação – responsável pela obediência. Portanto, a dominação é o somatório do poder com a legitimidade.

Para Weber (2000, p. 188) existem três tipos de dominação: a tradicional, a carismática e a racional-legal. A dominação tradicional baseia-se nos costumes, nas tradições, nos relacionamentos construídos por gerações. O governante não possui nenhum mérito específico para a função, exercendo o poder apenas pela ancestralidade, ou seja, seus ascendentes governavam antes dele e, por isso, ele continua governando.

A dominação carismática baseia-se no carisma do representante, que possui qualidades e características especiais que ensejam sua liderança perante os demais. Já a dominação racional-legal é baseada na lei, ou seja, a legitimidade não deriva das características de um indivíduo, mas das normas e regulamentos, que estabelecem as relações de poder dentro do Estado.

As espécies de dominação influenciam no modelo de administração implantado no setor público de cada nação. O Brasil passou por três modelos distintos de gestão desde o seu descobrimento, evoluindo lentamente a cada transição, como se pode ver abaixo.

O primeiro modelo de administração foi patrimonialista, o qual foi introduzido no Brasil pela própria administração portuguesa quando ainda éramos uma colônia. Como Portugal era uma monarquia, todo o Estado era patrimônio da família real.

Grande parte da máquina administrativa portuguesa veio ao Brasil juntamente com Dom João VI, em 1808, fazendo com que fosse herdada a mesma forma de administrar e a tivéssemos adaptado ao nosso Império.

Segundo Weber (2000, p.300), no patrimonialismo, o chefe político tem um relacionamento de troca com os liderados, uma vez que depende da boa vontade deles para manter sua capacidade de prestar serviços e manter seu poder político. Em troca desta boa vontade, o chefe passa a “dever” aos liderados proteção a perigos externos e auxílio em momentos difíceis.

Nesse modelo de gestão, existia uma confusão entre os bens públicos e particulares, pois o Rei não diferenciava o patrimônio particular do estatal. Em consequência, o nepotismo e a corrupção eram características inerentes a essa gestão.

Segundo Bresser Pereira (1998, p. 26):

A característica que definia o governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era a privatização do estado, ou a interpermeabilidade

dos patrimônios públicos e privados. Patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância do príncipe de distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados.

O aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano e seus auxiliares e servidores possuíam status elevado perante a sociedade. A posse em cargos públicos ocorria por livre escolha do soberano, sendo direcionados aos parentes e apoiadores do grupo dominante, e eram considerados prebendas (empregos muito rendosos e que exigiam pouco ou nenhum trabalho). Assim, não haviam carreiras organizadas e profissionalizadas no Estado.

Como não havia nenhuma lei ou ordem que estabelecesse essa forma de funcionamento estatal, constata-se que emanava apenas dos costumes e tradições do povo. Infere-se, portanto, que a base de dominação do patrimonialismo é tradicional.

Dessa forma, como o soberano estava acima de qualquer regra, a racionalidade era puramente subjetiva, ou seja, dependia da discricionariedade (e das arbitrariedades) do governante no momento, inclusive em decisões da Justiça.

Assim sendo, o patrimônio era exclusivamente dominado por grupos de interesse da sociedade, deixando de servir à coletividade, para servir aos diversos interesses da classe dominante.

Todavia, esse tipo de administração revelar-se-ia antagônica às novas democracias parlamentares que surgiram no século XIX e com o novo modelo de capitalismo industrial, tornando-se essencial a clara separação entre Estado e Igreja, para o desenvolvimento do capitalismo. Nesse novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se inconcebível.

Surge, então, a necessidade de um tipo de administração que partisse não só da clara distinção entre o público e o privado, bem como a separação entre o político e o administrador público. Nesse cenário, surge a administração burocrática moderna racional e legal.

A Administração burocrática surgiu mundialmente na segunda metade do século XIX, na época do estado liberal, a fim de combater a corrupção e o nepotismo do patrimonialismo, os quais demonstravam ser obstáculos para o capitalismo e o desenvolvimento mercantil.

Porém, no Brasil, a burocracia surgiu apenas a partir de 1930, a qual foi implantada por Getúlio Vargas em seu governo ditatorial, por influência de Weber. Nesse momento, começa-se a estruturação do Estado brasileiro, o qual não possuía forma exata no antigo regime, em virtude da constante confusão entre patrimônio público e privado.

Segundo Carranza (2016, p. 361):

A Administração burocrática foi implantada, mas nunca consolidada no seu sentido original, pois esse modelo na teoria é eficiente, e tem como objetivo principal eliminar as práticas patrimonialistas de nepotismo e corrupção que, infelizmente, até hoje existem.

Considerando todo o problema advindo do patrimonialismo, Vargas instituiu uma administração com rígidos controles, com hierarquia no serviço público, formalismo e impessoalidade. Todas essas características visavam combater a corrupção, o nepotismo.

Atualmente, o termo burocracia é visto como algo negativo em nossa sociedade, mas o modelo puro pensado por Weber foi um grande avanço em relação ao modelo anterior e possibilitou a construção de um estado mais atuante e capacitado.

A administração burocrática, para Max Weber, é a organização eficiente por excelência e, para conseguir eficiência, dever-se-ia ter como fonte de legitimidade o poder racional-legal. Dessa forma, as normas e regulamentos deveriam ser estabelecidas por escrito, definindo como a organização irá funcionar e garantindo a previsibilidade do funcionamento das instituições.

O trabalho começa a ser dividido de forma sistemática e racional e as atividades são atribuídas de forma impessoal, considerando os cargos e funções. Todos os cargos eram dispostos em estrutura hierárquica com privilégios e obrigações previamente definidos por regras.

A meritocracia e a especialização têm lugar especial nesse modelo em que a escolha das pessoas se dá de acordo com o mérito e a competência técnica e as atividades são executadas de acordo com rotinas e procedimentos padronizados.

Na burocracia, “rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais” hierarquicamente ordenadas, cujo desempenho segue regras gerais, mais ou menos estáveis, e que podem ser aprendidas. A atividade burocrática pressupõe um treinamento especializado e a plena capacidade de trabalho do funcionário. Tal

atividade se baseia ou se cristaliza em documentos escritos (WEBER, 1971, p. 229-231).

Em suma, a burocracia pode ser definida como um modelo racional-legal que visa, principalmente, à eficiência, por meio da formalidade, impessoalidade e padronização. O caráter impessoal da burocracia é especial para Weber, segundo o qual:

A burocracia é mais plenamente desenvolvida quanto mais se desumaniza, quanto mais completamente alcança as características específicas que são consideradas como virtudes: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos pessoais, emocionais e irracionais, que escapam ao cálculo. (WEBER apud MOTTA, 2004, p. 17).

No modelo ideal weberiano, os profissionais são habilitados e motivados pelos seguintes princípios: caráter legal das normas e regulamentos, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia da autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes, completa previsibilidade do funcionamento.

Esses princípios alicerçam a racionalidade do modelo, embora o formalismo excessivo acarrete a rigidez e o mecanicismo do comportamento organizacional. Tal tipo de conduta tem o condão de valorizar os meios, em detrimento dos fins, fazendo com que as finalidades sejam esquecidas, a celeridade dos processos seja frustrada e as disfunções da gestão apareçam.

O Ministro do Tribunal de Contas da União, Adylson Motta, mencionou os perigos dos excessos, em decisão proferida em 1999, vejamos:

O apego a formalismos exagerados e injustificados é uma manifestação perniciosa da burocracia que, além de não resolver apropriadamente problemas cotidianos, ainda causa dano ao Erário, sob o manto da legalidade estrita. Esquece o interesse público e passa a conferir os pontos e vírgulas como se isso fosse o mais importante a fazer. Os princípios da proporcionalidade e razoabilidade acarretam a impossibilidade de impor consequências de severidade incompatível com a irrelevância de defeitos. (TC 004809-1999-8, Decisão 695-99, DOU 8/11/99, p. 50, e BLC nº 4, 2000, p. 203-v).

A Administração pública burocrática clássica foi adotada por ser um modelo de gestão muito superior ao patrimonialismo do Estado. Contudo, o ideal de eficiência não se concretizou, uma vez que, no momento que o Estado liberal do

século XIX deu lugar ao Estado social econômico do século XX, constatou-se que a burocracia não garantia qualidade nem custo menor para os serviços.

Com efeito, segundo Bresser Pereira (2005, p. 241), o projeto com pressupostos baseados na eficiência, na prática não se mostrou sustentável:

No momento em que o pequeno Estado liberal do XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Enquanto prevaleceu um Estado pequeno, cuja função principal era garantir a propriedade privada e os contratos, esse fato nada tinha de grave. A eficiência naquele momento não era, de fato, essencial. Porém, a partir do momento que o Estado se converteu no grande Estado social e econômico do século XX, atribuindo a si um número crescente de serviços sociais, em especial, educação, saúde, cultura, previdência, assistência social, dentre outras funções, a necessidade de eficiência tornou-se real.

Nessa seara, em virtude da morosidade ou da impossibilidade de contestação, a burocracia estava deixando a Administração cada vez mais distante de seus objetivos finalísticos que, à luz da eficiência, necessitava ultrapassar seus próprios limites para atender as demandas do Estado.

Na realidade, conforme Abrucio (2005, p. 175), “o sentimento antiburocrático aliava-se à crença, presente em boa parte da opinião pública, de que o setor privado possuía o modelo ideal de gestão”. Essa ideia contrária à burocracia estatal e favorável aos ideais da iniciativa privada predominou, e foi um dos motivos utilizados para a implantação da administração gerencial.

Sob outra perspectiva, a expansão do Estado não ocorria apenas em resposta às pressões da sociedade, mas também às estratégias da própria burocracia. A necessidade de uma administração gerencial não decorreu apenas de problemas de crescimento e das decorrentes diferenciações de estruturas e crescente complexidade dos problemas a serem enfrentados, mas também da legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.

No Brasil, houve diversos movimentos para reformar a burocracia e orientá-la na direção da Administração Pública gerencial, por especialistas em administração,

dentre eles, foram criados a Secretaria da Modernização da de Nacional da Desburocratização – PrND, e o Comitê de Simplificação da Burocracia e outros de menor vulto. O objetivo desses movimentos eram revitalizar e agilizar as organizações do Estado, descentralizar a autoridade e melhorar e simplificar os processos administrativos e promover a eficiência.

Até que em agosto de 1995, foi encaminhada ao Congresso Nacional a reforma administrativa, que marca a transição da administração pública do Brasil do modelo burocrático para o gerencial. Porém o marco legal da introdução da Administração gerencial no Brasil ocorreu com a Emenda Constitucional nº 19/98.

Em um primeiro momento, o gerencialismo focou em corrigir os problemas que vieram da burocracia, principalmente em buscar a eficiência, por meio da proteção do patrimônio público, aumento da produtividade e redução dos gastos públicos.

Segundo Barzelay (1992) *apud* Pereira (1996, p. 31), “uma agência burocrática se concentra em suas próprias necessidades e perspectivas; uma agência orientada para o consumidor concentra-se nas necessidades e perspectivas do consumidor.” Ou seja, enquanto no modelo de administração pública burocrática o interesse maior era a afirmação do poder do Estado, o gerencialismo trabalha uma abordagem que está diretamente ligada ao interesse público. O foco da administração pública gerencial são os resultados, diferentemente da administração burocrática, que se concentra nos processos e procedimentos.

Todavia, não se pode afirmar que a administração gerencial é uma negação da burocracia, pois ela mantém diversas características do antigo modelo, como meritocracia, avaliação de desempenho, noção de carreira, dentre outras. Ou seja, o gerencialismo deve ser visto como uma evolução do modelo burocrático, pois utiliza vários princípios e aperfeiçoa os demais.

Conforme explicita o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995:

A administração pública constitui um avanço e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante

de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.

De acordo com Bresser Pereira (1996, p.10) as características básicas da administração pública gerencial podem ser definidas da seguinte forma:

É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos é o contrato de gestão.

Outras características marcantes do novo modelo gerencial são: a demanda por maior autonomia aos gestores públicos (financeira, material e de recursos humanos), a definição clara de quais serão os objetivos que os gestores devem buscar, a descentralização administrativa, o incentivo à inovação, a maior flexibilidade, a preocupação com as necessidades dos cidadãos, o foco na qualidade dos serviços públicos e uma estrutura hierárquica mais achatada e flexível.

O gerencialismo também visa coibir a privatização do Estado, conforme Bresser Pereira. Esse termo não é utilizado pelo autor como forma de venda das instituições estatais para empresas privadas, mas diz respeito à destinação dos recursos públicos a interesses privados, seja de partidos, empresas ou pessoas poderosas. O autor assim explana:

A administração gerencial, por sua vez, assume que deve combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isto, não são necessários procedimentos rígidos. Podem ter sido necessários quando dominavam os valores patrimonialistas; mas não o são hoje, quando já existe uma rejeição universal a que se confundam os patrimônios público e privado. Por outro lado, emergiram novas modalidades de apropriação da *res publica* pelo setor privado, que não podem ser evitadas pelos recursos aos métodos burocráticos. *Rent-seeking* é quase sempre um modo mais sutil e sofisticado de privatizar o Estado e exigem que se usem novas contra-estratégias. A administração gerencial – a descentralização, a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público, o rígido controle sobre o desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos por contrato – além de ser uma forma muito mais eficiente de gerir o Estado, envolve estratégias muito mais efetivas na luta contra as novas modalidades de privatização do Estado. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 11)

De acordo com Bresser Pereira (1996, p. 11), o termo *rent-seeking* pode ser definido como “a atividade de indivíduos e grupos de buscar “rendas” extra-mercado para si próprios através do controle do Estado”. Essa palavra teve origem na teoria

econômica neoclássica e tem como um de seus sentidos a busca pelos ganhos não provenientes nem do trabalho nem de capital e pode ser utilizada, atualmente, para explicar a atuação de pessoas influentes e poderosas que se utilizam desses atributos para obter do Estado vantagens econômicas indevidas.

Dessa forma, a administração pública gerencial possui novos desafios e deve enfrentar novas formas de corrupção de maneiras efetivas e não previstas no modelo burocrático de Weber, o que evidencia que não só a burocracia, mas todas as formas de administração pública devem ser revistas periodicamente, de modo a manter a eficiência do aparelho estatal.

A evolução da forma de gerir é inerente à administração, que não pode se furtar às necessidades de avanços, sob pena de lidar com a ineficiência do sistema desatualizado. O gerencialismo passou por diversas atualizações desde o decorrer de sua implantação, o que possibilitou que o modelo ainda permaneça vigente.

As reformas administrativas implementadas a partir dos anos 70 do século passado ficaram conhecidas pelo nome de Nova Gestão Pública. Para implantação do modelo gerencial, as reformas tiveram três fases principais: o Gerencialismo Puro (ou *managerialism*), o *Consumerism* e, posteriormente, o *Public Service Orientation* - PSO.

1.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público

Quando observamos a Gestão de Pessoas no serviço público, nota-se que a evolução dos modelos de administração pública influenciou também no entendimento e nas práticas de gestão de pessoas. Segundo Oliveira (2012, p. 13), é possível ainda perceber a interação entre a Gestão de Pessoas no setor público no contexto das organizações em geral e da Teoria Administrativa, conforme quadro abaixo.

Figura 1 – Esquema Geral da Gestão de Pessoas no Setor Público no Contexto das Organizações em Geral e da Teoria Administrativa.

Momentos da nossa construção	Características das organizações em geral e Gestão de Pessoas no Setor Público		
	Organizações em geral	Características do setor público	
		No Estado	Na Gestão de Pessoas
Administração Científica	- Organização Racional do trabalho iniciante: homem econômico. - Primeiras indústrias. - Trabalho quase escravocrata.	- Estado patrimonialista liberal clássico.	- Direitos civis e políticos previstos na Constituição, por iniciativa do Estado.
Escola de Relações Humanas	- Advento do “homem social”. - Descoberta: organização informal. Departamento de Pessoal (DP). - Atividades de recrutamento, seleção, treinamento remuneração. - Economia industrial. - Legislação Trabalhista. e	- Primeiro esforço de inovação no sistema público. - Burocracia.	- Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP): também funcionava como Departamento de Pessoal com funções legais.
Relações Industriais	- Crescimento industrial. - Força dos Sindicatos. - Departamento de Relações Industriais (RI). - Polos industriais: ABC. - Preocupações: eficiência e desempenho. - Negociações: governo e sindicatos.	- Estado intervencionista. - Início de um projeto nacional de desenvolvimento (Plano de Metas). - Administração Indireta.	- Administração Indireta: descentralização facilita recrutamento, seleção e remuneração.
Abordagem Sistêmica	- Organização como Sistema. - Exigências de Qualidade. - Administração de Recursos Humanos e Sistema de RH. - Descentralização do RH. - Apoio a outros gestores.	- Modelo gerencialista de administração. - Grandes burocracias estatais. - Grandes obras de infraestrutura. - Secretaria de Administração Pública (Sedap).	- Política de Recursos Humanos: valorizar função pública e renovar o quadro. - Secretaria de Recursos Humanos. - Avaliação de Desempenho e Sistema de Mérito. - Novo plano de carreira. - Estatuto do funcionalismo público.
Gestão Estratégica	- Tecnologias informacionais avançadas, sociedade em rede. - Expansão dos programas de qualidade. - Administração estratégica de RH. - Ênfase na descentralização do RH. - Gestão por competências. - Abertura da economia; - Privatizações. - Competitividade. - Qualificação contínua.	- Modelo gerencialista de administração. - Parceiras público- privadas.	- Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas. - Início de Gestão por competências. - Planos estratégicos de RH confundidos com outros planos.

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2012)

Quanto ao foco e características dessa área da administração de uma organização, podemos identificar três fases principais: Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

A Administração de Pessoal, que faz relação com o antigo Departamento de Pessoal, tem seu foco na parte cartorial com destaque para o registro dos empregados da organização segundo as leis trabalhistas. É responsável pelas rotinas trabalhistas e de pessoal e administra os acontecimentos burocráticos oriundo do contrato de trabalho. Caracterizam-se por funções cruciais para o funcionamento de uma organização, como o controle da vida funcional dos empregados, que abrange remuneração, controle de frequência, treinamento, avaliação de desempenho, entre outras. Não apresenta, portanto, função estratégica ou motivadora, mas apenas funções administrativas e de controle (QUIJANO, 1999).

A Administração de Recursos Humanos, vinda da abordagem sistêmica, é fruto de conquistas de direitos e está focada no processo de desenvolvimento das pessoas da organização, não ficando restrita somente à remuneração, avaliação ou treinamento das pessoas.

Para Dessler (2003, p. 2) a Administração de Recursos Humanos (ARH) é entendida como “[...] um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com as pessoas ou os recursos humanos”. Milkovich e Boudreau (2000, p. 3) afirmam, em outra abordagem, que “ARH é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”.

A Administração de Recursos Humanos caracteriza-se como estratégica e tem como foco a motivação e a construção de boas relações humanas e desdobra-se sobre atividades voltadas para a qualidade de vida no trabalho, a melhoria do clima, a formação de uma cultura organizacional salutar e o relacionamento interpessoal são exemplos de atividades da ARH nas organizações, como observado por Oliveira (2016, p. 22).

Considerando o humanismo e fugindo da ideia de classificar pessoas como recursos das organizações (tal qual recursos financeiros, físicos), muitos autores adotaram entendimento quanto à superioridade do ser humano não possibilitar sua classificação como um mero recurso.

Conforme observa Oliveira (2016, p. 24), por causa dessas discordâncias, há novas denominações para esta área das Ciências Humanas. A mais moderna delas é Gestão de Pessoas, onde o conceito de gestão transmite uma ideia de mais importância do que a simples administração. Alega-se que a palavra Administração faz relação com o trato com coisas materiais, sendo mais adequada para estoques, materiais, finanças e outros tipos de bens físicos.

Nogueira e Santana (2001) definem Gestão de Pessoas como um processo que busca direcionar os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação e outros) para que estejam alinhados com a missão da organização e também facilitem o seu cumprimento a médio e a longo prazo.

Entendendo melhor a dinâmica específica da Administração Pública, Bergue (2007, p. 18) afirma que:

“[...] uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

No mesmo sentido de estimular um serviço público mais orientado ao cidadão e focado em resultados, foi instituído em âmbito nacional, pelo Decreto 5.378, de 2005, o Gespública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização). O programa, que encerrou os trabalhos em 2017 após ter sua portaria revogada, buscava apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

De acordo com Lima (2007, p. 51), o Gespública foi um “[...] modelo de gestão cujo propósito é contribuir para a qualidade dos serviços e para a geração de ganhos sociais”, tendo por princípio básico ser excelente sem deixar de ser público. Uma das principais frentes desse programa de destaque foi o investimento e desenvolvimento das pessoas que atuam em organizações públicas para esse novo conceito mais arrojado e moderno.

A gestão estratégica de pessoas começa a despontar como uma iniciativa mais sólida, por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, começaram os trabalhos para a implantação de uma Gestão por

Competências no setor público.

Uma das considerações importantes é que a Gestão de Pessoas numa organização é uma atividade que não deve ser realizada apenas pela unidade da estrutura responsável pela sua execução. Como as pessoas estão distribuídas em toda a organização, é uma atividade que pode e deve ser realizada por todos os que administram e até pelos demais integrantes da organização.

Os cargos públicos, de acordo com Mello (2005, p. 235), são:

“[...] as mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expressadas por um agente, previstas em número certo, com denominação própria, retribuídas por pessoas jurídicas de direito público e criadas por lei.”

Esse conceito denota a característica mais rígida de um cargo público, ao qual não podem ser acrescentadas características, funções, tarefas sem passar por aprovação legal.

Bergue (2010, p. 249), argumentando, observa que “pode-se inferir, com significativo grau de segurança, que a gestão de pessoas encontra-se em estágio bastante defasado em relação às organizações do setor privado.”

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO

2.1 Gestão por Competências

Trabalhando esse entendimento no Estado, percebe-se que os gestores entendem cada vez mais o setor de Gestão de Pessoas como estratégico para o êxito institucional. São as pessoas que executam as atividades, buscando conhecimentos e utilizando suas habilidades para melhor executá-las. Conhecer e desenvolver as competências das pessoas é tarefa essencial para uma organização de sucesso.

Segundo Parry (1996) *apud* Fleury e Fleury (2001, p. 19), competência significa:

O conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência poder ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

As pessoas são portadoras do conhecimento e o utilizam e aplicam na realização de atividades no trabalho. Como os recursos dependem da inteligência humana, as organizações de sucesso passam a ser aquelas que compreendem o papel estratégico da gestão de pessoas como forma de motivá-las a aprender constantemente e aplicar esses conhecimentos na busca por excelência. De acordo com Chiavenato (2006, p. 346), o conhecimento não ocupa espaço físico e é considerado um ativo intangível no mundo corporativo.

Conhecimento refere-se, então, ao saber da pessoa. Habilidade é compreendida como a utilização do conhecimento para agregar valor; e por atitude entende-se o comportamento do indivíduo, que é baseado em seus valores, costumes e emoções.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser geridos com metodologia, caracterizando uma gestão de pessoas focada nas competências. Chiavenato entende a gestão por competências como:

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis (CHIAVENATO, 2006, p. 216).

O desenvolvimento de competências é mais exigido ainda nas organizações quando um profissional passa a ocupar um cargo. Independente da ocupação de cargos estratégicos ou gerenciais, o trabalhador atua como administrador em maior ou menor grau e o sucesso nas atividades está ligado, inegavelmente, à capacidade administrativa do indivíduo.

Chiavenato (2006) citando Fayol (1908), aponta a existência de cinco funções administrativas que caracterizam as competências necessárias de um administrador, seja qual for o nível que ocupa em uma empresa. São elas:

1. Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
2. Organizar: constituir estrutura material e humana da empresa;
3. Comandar: dirigir e orientar o pessoal;
4. Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
5. Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Entende-se, então, que funções e cargos não têm o mesmo significado. Em seu estudo, Chiavenato sintetiza os conceitos e diferenças entre cargo, função, atribuição e tarefa:

O conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, atribuição e função, a saber: a. **Tarefa**: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos simples e repetitivos (cargos de horistas ou operários), como montar uma peça, rosquear um parafuso, usar um componente, injetar uma peça etc. b. **Atribuição**: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos mais diferenciados (cargos de mensalistas ou funcionários), como preencher um cheque, emitir uma requisição de material, elaborar uma ordem de serviço etc. Na realidade, a atribuição é uma tarefa um pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal. c. **Função**: é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos mensalistas) exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função é necessário que haja reiteração em seu desempenho. d. **Cargo**: é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais outros cargos da organização. No fundo, são relações entre duas ou mais pessoas (CHIAVENATO, 2009, p. 206).

Compreendemos, então, que as organizações precisam apropriar-se desses

conceitos e gerenciar cargos, funções, atribuições e tarefas de modo orientado para obtenção dos resultados institucionais almejados.

Para Camões (2010, p. 10-11), os estudos realizados em diversos órgãos públicos indicam que os principais obstáculos que se impõem à aplicação deste modelo de gestão por competências são as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido.

Esses problemas podem se tornar grandes obstáculos ao desenvolvimento da gestão por competências, uma vez que esse modelo de desenvolvimento pessoal requer uma abertura ao conhecimento, a fim de priorizar o aprendizado contínuo, em um ambiente no qual exista recursos estruturais para aplicação das novas habilidades e possibilite o alcance dos resultados definidos nos objetivos estratégicos.

Desse modo, a instituição pública deve organizar-se de forma estratégica, a fim de desenvolver as competências dos recursos humanos à disposição no órgão, especialmente, valorizando os servidores, resgatando os talentos individuais e promovendo sinergia entre os setores institucionais, o que resultará em oferta de serviços de melhor qualidade e com maior eficiência ao povo brasileiro.

2.2 Dificuldade de implantação da gestão por competências

Segundo Schikmann (2010, p. 17), a seleção mediante concurso e focada em cargos descritos de forma ampla dificulta que as competências sejam aproveitadas e limita a ação.

A forma como a gestão dos recursos humanos é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas e que podem ser evitadas. Schikmann (2010, p. 14-16) destaca:

- a) Rigidez imposta pela legislação – em contato com os servidores do setor público, percebe-se que estes, muitas vezes, possuem ideias para solucionar os problemas que se apresentam, melhorar processos de

trabalho, cuja implementação, por vezes esbarra na legislação. Ainda assim, para a autora, é inerente à administração pública considerar possibilidades de mudança na legislação, sobretudo para preservar o interesse público;

- b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público – em diversas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização. Este, por sua vez, desacredita o papel do serviço público como forma de solução para seus problemas;
- c) Pouca ênfase no desempenho – a vinculação da realização do trabalho com o adequado desempenho ainda não é constante na administração pública, apesar dos esforços orientados para a introdução dos valores da meritocracia que remontam à década de 1930 e dos movimentos mais recentes de avaliação de desempenho que alcançam a década de 1970. O desempenho é aqui compreendido como a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva;
- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho – os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração é desvinculada desse fator;
- e) Limites à postura inovativa – além da questão remuneratória, a própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação;
- f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo. Em decorrência disso inexistente uma cultura de monitoramento de resultados, *feedback* e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão;

- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia – por conta da rotatividade, as posições de chefia podem apresentar intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão;
- h) O papel da gratificação – em muitas situações nas organizações públicas a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

O não atrelamento da realização do trabalho com o adequado desempenho, e a desvinculação deste dos mecanismos de remuneração também é outro fator que não contribui para o alinhamento das definições organizações e o trabalho realizado.

O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho reflete na ausência de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções (SCHIKMANN, 2010, p. 17).

A dificuldade em canalizar os esforços institucionais para o cidadão demonstra as características de uma administração pública burocrática marcada pela “ineficiência, auto-referência, incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como cliente”, conforme aponta Chiavenato (2006, p. 120).

A complexidade do mapeamento das competências é o principal fator responsável pela dificuldade de implantação do modelo pela Administração Pública. É indispensável a realização do mapeamento das competências desejadas para cada cargo e função, bem como das competências pessoais dos colaboradores, para, então, traçar estratégias de desenvolvimento para adequação dos servidores aos cargos e funções da instituição.

3. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO IFTO

3.1 Ambiente do IFTO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO) é uma autarquia federal que integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil, estando vinculado à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), que compõe a estrutura do Ministério da Educação (MEC).

Lei 11.892/08. Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. (BRASIL, online)

Dadas às características abrangentes dos Institutos Federais, cabe observar os objetivos para os quais foram criados. São eles:

Lei 11.892/08. Art. 7º [...]

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

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

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

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

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

VI - ministrar em nível de educação superior:

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

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

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

d) cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e

inovação tecnológica. (BRASIL, online)

O Instituto Federal do Tocantins é resultante da integração da Escola Técnica Federal de Palmas (ETF Palmas) e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins (EAFA), conforme previsto na Lei nº 11.892/2008. Considerando que a ETF Palmas e a EAFA já existiam como autarquias federais antes da integração, houve um choque de culturas organizacionais que, juntas, deram origem ao IFTO. A interação entre tais culturas e os ajustes necessários para construção da cultura organizacional pautada na institucionalidade distinta do IFTO ajudam a compreender a origem das atuais práticas organizacionais.

O IFTO busca formar profissionais que colaboram com o desenvolvimento do País e respondem às demandas da sociedade. Daí a importância da integração entre ensino, pesquisa e extensão voltados para os Arranjos Produtivos Locais (APLs) na instituição, proporcionando desenvolvimento regional de caráter educacional, científico e tecnológico ao Estado.

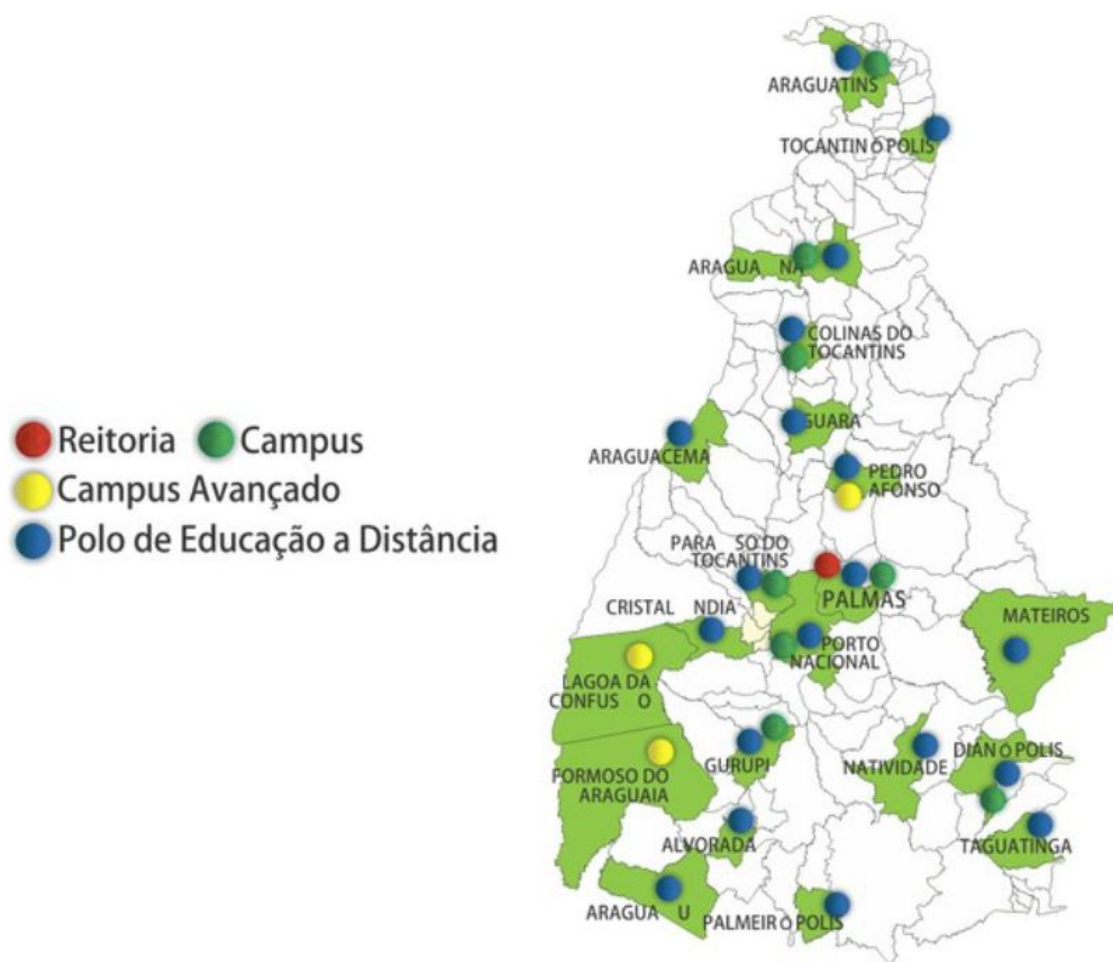
Com a oferta de cursos nos ensino médio e superior, além de pós-graduações lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, o IFTO atende todas as microrregiões do Tocantins. São mais de 60 cursos regulares ofertados e, para atingir tais objetivos, o Instituto possui 12 unidades com atividades presenciais espalhadas pelo Estado, sendo elas:

1. Campus Araguaína;
2. Campus Araguatins;
3. Campus Avançado Formoso do Araguaia;
4. Campus Avançado Lagoa da Confusão;
5. Campus Avançado Pedro Afonso;
6. Campus Colinas do Tocantins;
7. Campus Dianópolis;
8. Campus Gurupi;
9. Campus Palmas;
10. Campus Paraíso do Tocantins;
11. Campus Porto Nacional;

12. Reitoria.

Além das 12 unidades, o Instituto possui ainda 16 pólos de Educação a Distância (EaD) em municípios do Estado. A disposição das unidades da instituição no mapa do Tocantins pode ser observada na figura abaixo.

Figura 2 – Mapa do Tocantins com unidades do IFTO



Fonte: Quem somos - IFTO¹.

É importante conhecer as diretrizes estratégicas que norteiam a instituição. Abaixo, observa-se sua missão (razão de existir), sua visão (onde deseja chegar) e seus valores (crenças e atitudes para atuação das pessoas e da instituição).

¹ Disponível em: <<http://www.ifto.edu.br/ifto>>. Acesso em junho de 2019.

Figura 3 - Missão, visão e valores do IFTO

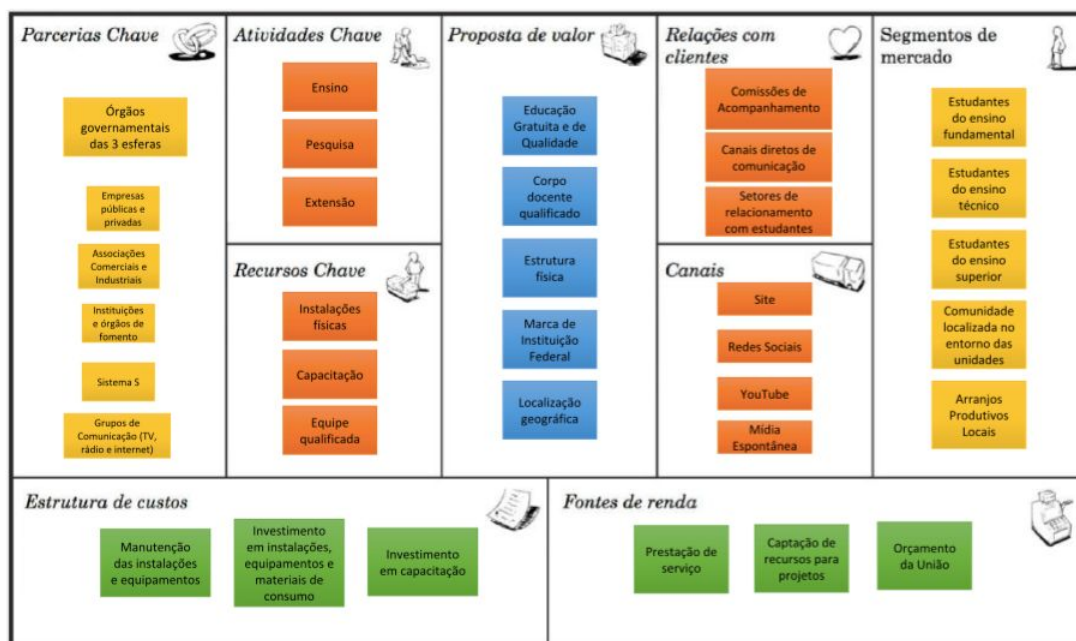


Fonte: Relatório de Gestão do IFTO 2018, p. 05.²

Observa-se, ainda, seu modelo de negócios, conforme figura abaixo.

Figura 4 - Modelo de negócios do IFTO

MODELO DE NEGÓCIOS



Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 10 .

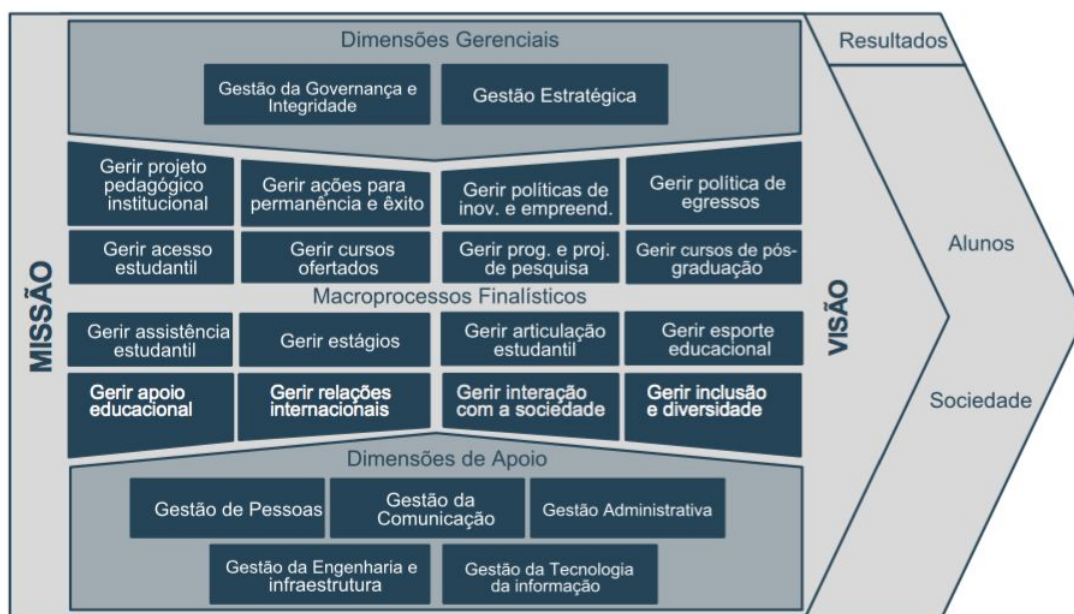
² Disponível em:

<http://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/relatorios-de-gestao/relatorio_d_e_gestao_2018.pdf/view>. Acesso em junho de 2019.

Conhecendo mais direcionadores estratégicos que caracterizam a organização em foco, vemos sua cadeia de valor na figura que segue.

Figura 5 - Cadeia de valor do IFTO

CADEIA DE VALOR DO INSTITUTO FEDERAL



Fonte: Relatório de Gestão do IFTO 2018, p. 11.

O IFTO possui planejamento estratégico consolidado em um instrumento chamado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O primeiro PDI teve vigência de 2010 a 2014. O segundo PDI iniciou sua vigência em 2015 e encerra-se ao final de 2019. Estão em andamento os trabalhos para construção do terceiro PDI (2020-2024). O funcionamento do macroprocesso de planejamento estratégico consta na figura a seguir.

Figura 6 - Macroprocesso de planejamento estratégico do IFTO



Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 13.

Os objetivos estratégicos elencados no PDI atual (2015-2019) são visualizados no mapa estratégico do IFTO, conforme segue:

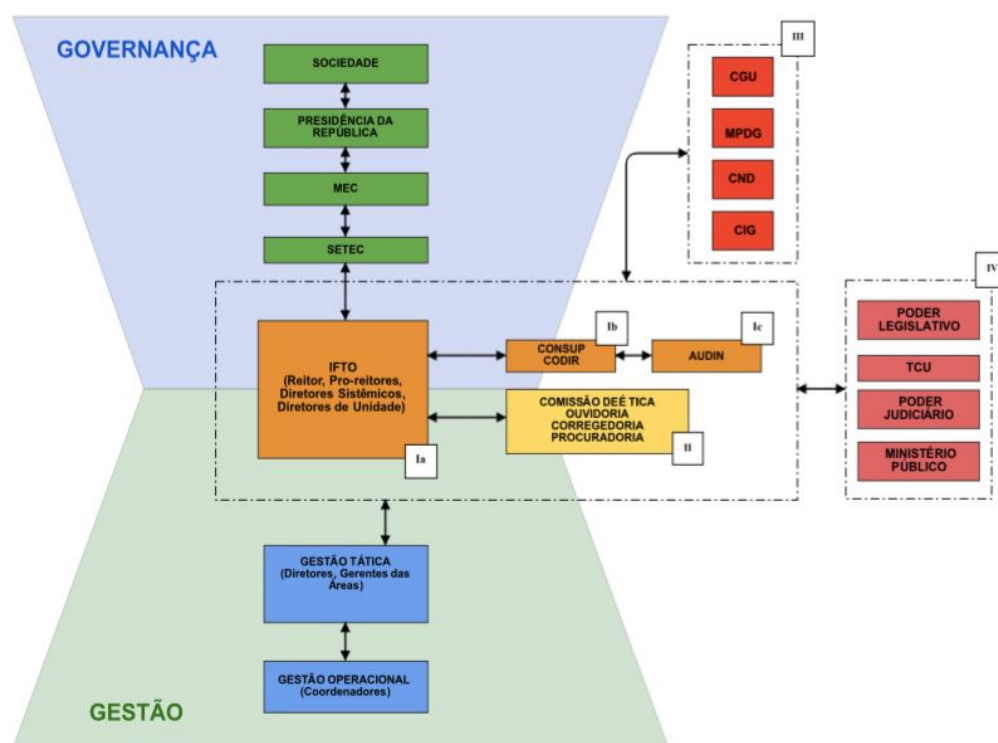
Figura 7 - Mapa estratégico do IFTO



Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 16.

Para cumprir sua missão, visão e demais direcionadores estratégicos, temos uma robusta estrutura de governança formada por diversas instâncias, como observado abaixo:

Figura 8 - Estrutura de governança do IFTO

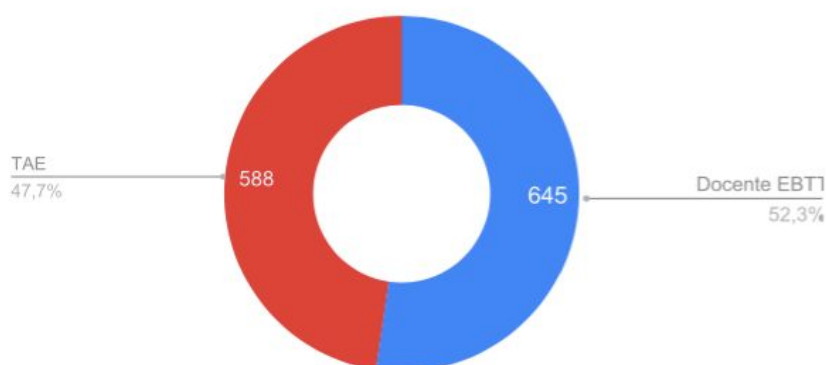


Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 19.

O quadro total de servidores é composto atualmente por 645 professores do ensino básico, técnico e tecnológico (PEBTTs) e 588 técnicos-administrativos em educação (TAEs), totalizando 1.233 servidores, conforme vê-se na figura que segue.

Figura 9 - Quadro de servidores ativos por carreira

DISTRIBUIÇÃO DO QUADRO DE SERVIDORES ATIVOS POR CARREIRA



Fonte: Siape

Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 70.

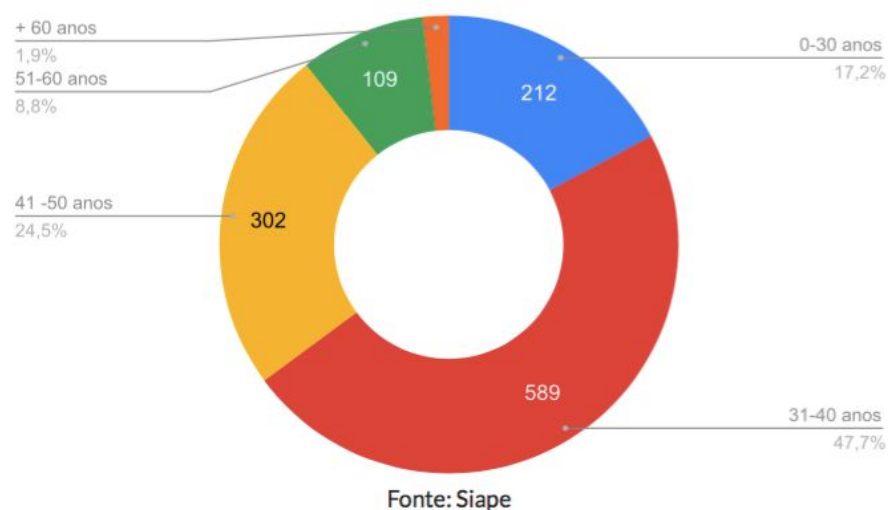
Segundo o IFTO (Relatório de Gestão 2018), a instituição possui, no que diz

respeito às carreiras existentes atualmente, 61 cargos diferentes da carreira de Técnico Administrativo em Educação e 94 áreas de conhecimento na carreira de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

A observação da faixa etária do quadro de servidores mostra que 64,9% estão entre 0-40 anos, o que revela um perfil majoritariamente jovem do total servidores TAEs e docentes.

Figura 10 - Quadro de servidores ativos por faixa etária

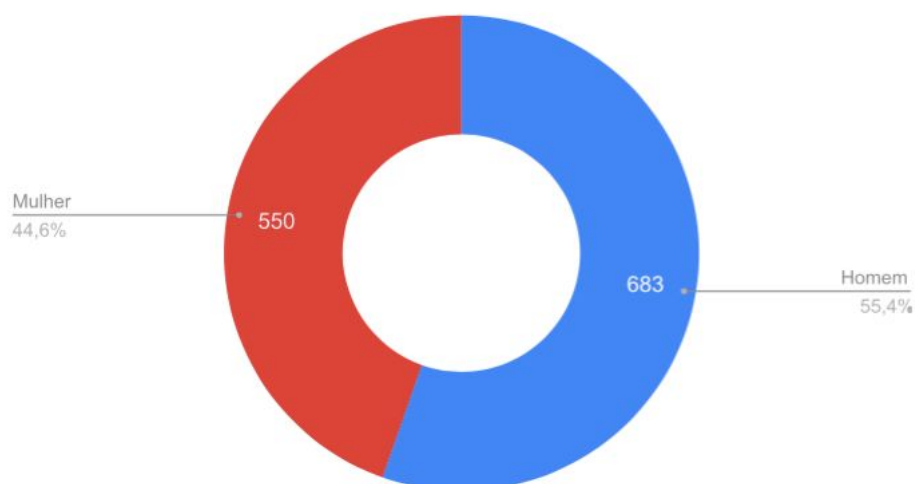
DISTRIBUIÇÃO DO QUADRO DE SERVIDORES ATIVOS POR FAIXA ETÁRIA



Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 71.

Quanto ao sexo, a maioria (55,4%) são homens, enquanto 44,6% são mulheres.

Figura 11 - Quadro de servidores ativos por sexo

DISTRIBUIÇÃO DO QUADRO DE SERVIDORES ATIVOS POR SEXO

Fonte: Siape

Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 71.

O Índice de Qualificação dos TAEs mostra que a procura por qualificação no segmento é observada no decorrer dos anos, o que indica, de forma geral, uma melhoria nos conhecimentos e habilidades para o trabalho. A criação do índice, que não é obrigatório, releva a importância e valorização dada pelo IFTO aos Técnicos Administrativos em Educação.

Figura 12 - Índice de Qualificação TAE



Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 76.

O mesmo ocorre com o Índice de Qualificação PEBTT, que vem crescendo nos últimos anos e indica melhoria na qualificação dos docentes para a execução de suas atividades. No caso dos professores, tal índice é analisado e pontuado em avaliações externas.

Figura 13 - Índice de Qualificação Docente



Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 76.

Para direcionar a gestão da política educacional e administrativa da instituição, existe a Reitoria, unidade gestora do IFTO localizada na capital Palmas. Com sede própria, a unidade conta com 89 TAEs, 25 cargos de direção (CD) e 23 funções gratificadas (FG).

A estrutura organizacional da Reitoria é composta por 1 reitor, 5 pró-reitorias, 4 diretorias sistêmicas, Chefia de Gabinete, Ouvidoria, Corregedoria, Auditoria Interna e Procuradoria.

As pró-reitorias são:

1. Pró-reitoria de Administração (PROAD);
2. Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE);
3. Pró-reitoria de Ensino (PROEN);
4. Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PROEX);
5. Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação.

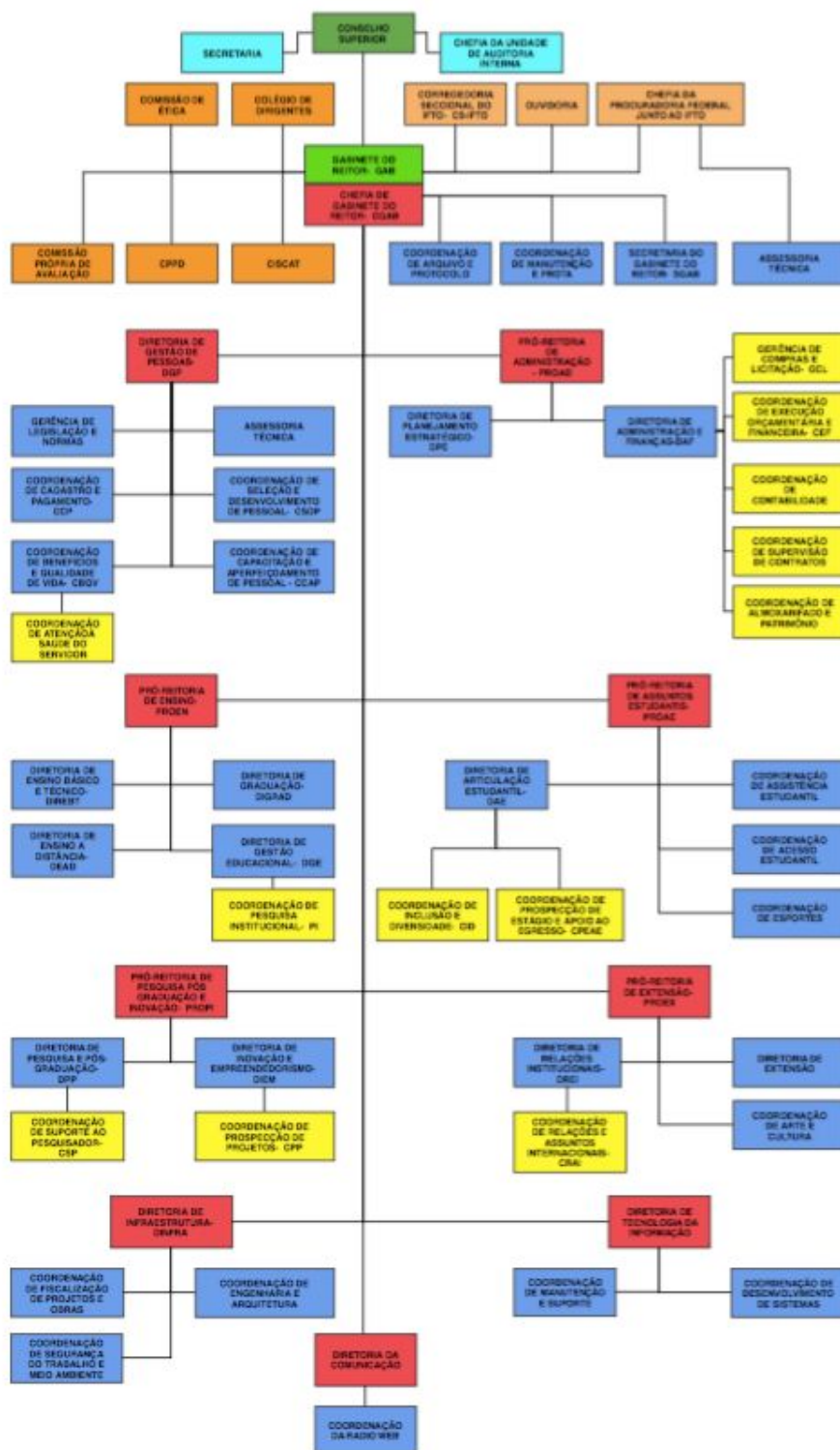
As diretorias sistêmicas são as seguintes:

1. Diretoria de Comunicação (DICOM);
2. Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP);
3. Diretoria de Infraestrutura (DINFRA);
4. Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI).

Dentro de cada setor podem existir diretorias, gerências, coordenações ou setores, que podem ser observados no organograma da Reitoria do IFTO, apresentado a seguir.

Figura 14 - Organograma da Reitoria do IFTO

ORGANOGRAMA DA REITORIA DO IFTO



Fonte: Relatório de Gestão IFTO 2018, p. 6.

A observação do organograma da Reitoria do IFTO revela um considerável quantitativo de cargos nomeados pelos reitor, o que tem relação com o caráter de unidade central responsável por todas as políticas e diretrizes de gestão da instituição. Tal cenário aumenta a importância de ações para o desenvolvimento das pessoas para o trabalho.

3.2 Gestão por competências na Reitoria do IFTO

O reitor da instituição é eleito pela comunidade por meio do voto de docentes, TAEs e estudantes e cumpre mandato de 4 anos, podendo ser reeleito uma vez. Em momentos de mudança de gestão é normal a substituição de grande parte dos ocupantes de CDs e FGs da Reitoria, com novos servidores ocupando funções não exercidas anteriormente na unidade. Para consolidar a continuidade de ações estratégicas como as previstas no PDI, é necessário investir no desenvolvimento das competências desses servidores que direcionam as ações, projetos e trabalho diário da unidade.

A devida alocação de servidores e desenvolvimento de suas competências para o exercício do trabalho pode evitar o mau aproveitamento das habilidades pessoais, a desmotivação e o comprometimento do alcance dos objetivos organizacionais. Tais atribuições — quanto ao desenvolvimento de competências — cabe à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), que é o setor sistêmico responsável pela gestão e desenvolvimento de pessoal no âmbito do IFTO.

Segundo o Regimento Geral do IFTO, são atribuições da Diretoria de Gestão de Pessoas:

Art. 130 [...]

I - propor, coordenar, acompanhar e avaliar as políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção, ao desenvolvimento, à capacitação, à avaliação de desempenho, à saúde e à qualidade de vida dos servidores; servidores; do IFTO;

II - acompanhar os processos de progressão, afastamentos e licenças de

III - coordenar a elaboração e execução do plano de capacitação dos servidores

IV - elaborar projetos e relatórios necessários ao bom funcionamento da área de gestão de pessoas no IFTO;

V - supervisionar os processos de provimento de cargos, bem como gerenciar os de remoção e redistribuição de servidores no âmbito do IFTO;

VI - propor e acompanhar a implantação de projetos de melhoria da área de gestão de pessoas no IFTO, inclusive no tocante à saúde, à segurança no trabalho, ao lazer e à cultura para a comunidade;

VII - realizar, em parceria com o setor de gestão de pessoas de cada

campus, estudos de dimensionamento da força de trabalho e adequação de lotação das unidades;

VIII - representar o IFTO nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;

IX - supervisionar os serviços de cadastro e pagamento de servidores no âmbito do IFTO;

X - coordenar, planejar e acompanhar o perfil de vagas, a demanda e o dimensionamento de pessoal;

XI - supervisionar o processo de recrutamento, de seleção e de admissão por meio de concurso público ou processo seletivo simplificado, em parceria com os *campi*;

funções;

XII - desenvolver estudos e apresentar propostas para criação de cargos e

XIII - responder e encaminhar as demandas decorrentes de processos judiciais;

XIV - supervisionar o processo de elaboração e revisão do laudo de avaliação do ambiente laboral do IFTO;

XV - acompanhar o sistema de atenção à saúde do servidor - SIASS -, estabelecido pelo governo federal;

XVI - orientar e acompanhar a aplicação da legislação de pessoal;

XVII - propor e elaborar instruções e procedimentos relativos aos direitos e deveres dos servidores;

XVIII - participar da elaboração e administração da proposta orçamentária referente ao elemento de despesa de capacitação;

XIX - gerenciar o Banco de Equivalência - BeQ - dos Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - PEBTT - e o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-administrativos em Educação - QRTAE - no âmbito do IFTO;

XX - apresentar relatório anual das atividades que lhe são atribuídas;

XXI - atuar de forma articulada com a chefia imediata no planejamento e execução de suas atribuições;

XXII - executar outras funções afins que lhe sejam atribuídas.(BRASIL, online)

Observando as atribuições regimentais da DGP, fica claro que a competência para a implantação da gestão por competências cabe a este setor.

Como instrumento deste trabalho, foi pesquisado pelo termo “gestão por competências” nos seguintes documentos do IFTO:

1. Estatuto;
2. Regimento Geral do IFTO;
3. Plano de Desenvolvimento Institucional;
4. Relatório de Gestão 2018.

Não observou-se ocorrência do termo nos referidos documentos institucionais, apesar de “gestão por competências” ser um termo bastante consolidado tanto na literatura sobre gestão de pessoas, quanto no ambiente organizacional.

Em questionário direcionado e respondido pela DGP, notou-se que o setor

entende o conceito de Gestão por Competências como uma importante ferramenta de gestão de pessoas que permite alinhar os perfis profissionais dos colaboradores à missão institucional, através do reconhecimento das habilidades, conhecimentos e experiências do corpo de servidores, propiciando o desenvolvimento de competências, além de outros elementos com escopo na satisfação e qualidade de vida no trabalho. O setor entende que a Gestão por Competências permite auxiliar a Administração no planejamento de suas ações de capacitação e de admissão de pessoal, uma vez que aprimora os mecanismos de identificação das necessidades institucionais.

Quanto à previsão da gestão por competências na política de gestão de pessoas, a DGP considera que o tema está previsto inicialmente por meio do mapeamento de processos e do mapeamento de competência dos servidores, com foco na melhor distribuição e lotação dos servidores e especialmente no planejamento das ações de capacitação.

Sobre documento que institucionaliza e dá diretrizes para a adoção da gestão por competências, foram citados:

1. Decreto nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006;
2. Regimentos Internos de cada unidade;
3. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC que trata da descrição e atribuições dos cargos TAE;
4. Regulamento dos Regimes de Trabalho dos PEBTTs do IFTO.

Já sobre ações executadas sobre gestão por competências foi informado a instituição, em junho de 2018, da Coordenação de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoal na Diretoria de Gestão de Pessoas do IFTO que passa a coordenar a elaboração do Plano Anual de Capacitação do IFTO. Também foi instituída comissão específica para tratar do mapeamento de processos, cujos trabalhos auxiliarão nas diretrizes para adoção da gestão por competências no IFTO.

Questionada quanto aos principais obstáculos para a implantação da gestão por competências no IFTO, a DGP apontou os seguintes fatores:

1. O modelo administrativo descentralizado do IFTO, que dificulta a uniformização de adoção de procedimentos, uma vez que cada unidade possui autonomia administrativa;

2. A alta demanda de trabalho dos setores de Gestão de Pessoas, que lidam com inúmeros atividades processuais que exigem pronto atendimento;
3. Orçamento insuficiente para implementar ações e contratar serviços voltados à adoção da gestão por competências no âmbito do IFTO;
4. Disposições legais sobre as atribuições dos cargos que por vezes dificulta a mobilidade dos servidores entre setores.

Encontrou-se referência ao termo Gestão por Competências apenas na definição de termos que consta no Regulamento para Programa de Capacitação de Servidores do IFTO.

Art 6º Para as finalidades estabelecidas neste Programa, entenda-se:

I. Desenvolvimento de pessoas: conjunto de ações destinadas a proporcionar ao servidor o seu aprimoramento profissional individual, em estreita relação com a função social do IFTO.

II. Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

III. Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos do IFTO.

IV. Eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses institucionais.(BRASIL, online)

Não é possível notar, porém, pressupostos ou diretrizes para implantação da Gestão por Competências na instituição, não sendo o termo citado novamente no documento.

CONCLUSÃO

No âmbito da administração gerencial, a busca por melhores resultados desafia a Administração Pública e a instiga a mover-se em direção a um serviço público que dê prioridade a uma prestação de serviço ao cidadão ou usuário do serviço de modo a satisfazer o esperado.

Compreender a área de gestão de pessoas como estratégica é fundamental para o alcance de melhores resultados, aumentando a performance organizacional. O planejamento estratégico de pessoas posiciona o setor responsável pela gestão de pessoas em patamar de destaque embasado na premissa do capital humano como ativo de maior valor para o sucesso de uma organização.

O desafio de desenvolver pessoas por meio do trabalho é permeado de fatores complexos que vão desde o nível estratégico, até aos níveis tático e operacional, não deixando ainda de fora a influência das relações interpessoais, cultura e clima organizacionais. A gestão por competências firma-se como um modelo de gestão de pessoas alinhado à atualidade e que responde às inquietações fruto do desafio de melhorar o desempenho institucional e a entrega de resultados.

Porém, a implantação da gestão por competências é um desafio considerável tanto na iniciativa privada quanto, mais ainda, no setor público. A rigidez dos cargos, a dificuldade em movimentar servidores, a complexidade e falta de habilidades para mapear e desenvolver competências, o foco em tarefas administrativas e burocráticas por parte do setor de gestão de pessoas são entraves de destaque à implantação da gestão por competências.

No IFTO, viu-se um considerável avanço no planejamento e diretrizes estratégicos, com a consolidação de instrumentos como o PDI trazendo indicadores e dados relevantes sobre a instituição e seus esforços para qualificar seus servidores. Nota-se que, apesar de conhecer a gestão por competências, a Diretoria da Gestão de Pessoas precisa avançar bastante em sua implantação desde a fase mais inicial do processo. A DGP apresenta dificuldades diversas para implantar a gestão por competências e carece de investimentos e desenvolvimento de pessoas para tal empreitada.

As ações previstas tanto nos documentos institucionais gerais, quanto no planejamento estratégico, apontam para a necessidade de um olhar institucional e de gestão mais atencioso quanto ao tema para dar respaldo aos movimentos e ajustes necessários para tornar a implantação da gestão por competências uma tarefa viável no Instituto.

o alto grau de responsabilidade das atividades realizadas na Reitoria corroboram com a relevância de qualificar cada vez mais o serviço prestado por meio do desenvolvimento das competências das pessoas.

O observado no Instituto Federal do Tocantins sinaliza a dificuldade recorrente de órgãos do setor público consigam mapear e desenvolver as competências humanas necessárias para o sucesso da organização.

A luta para consolidar uma cultura voltada a resultados e o pleno desenvolvimento do trabalho e das pessoas devem ser focos nas ações diárias das organizações que buscam destacarem-se com uma alta performance.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

BERGUE, Sandro Trescrasto. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL. **Decreto Federal nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em jan de 2019.

BRASIL, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019)**. Palmas: IFTO, 2018. Disponível em:
<<http://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/pdi/pdi-2015-2019-atualizado.pdf/view>>. Acesso em jan de 2019.

BRASIL, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. **Regimento Geral do Instituto Federal do Tocantins**. Palmas: IFTO, 2018. Disponível em:
<<http://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/regimentos/regimento-geral-do-ifto/regimento-geral-ifto-2.pdf/view>>. Acesso em fev de 2019.

BRASIL, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. **Regulamento para o Programa de Capacitação dos Servidores do IFTO**. Palmas: IFTO, 2013. Disponível em:
<<http://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/regulamentos/gestao-de-pessoas/regulamento-capacitacao-servidores-ifto-3edicao.pdf/view>>. Acesso em mai de 2019.

BRASIL, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. **Relatório de Gestão 2018**. Palmas: IFTO, 2019. Disponível em:
<http://www.ifto.edu.br/ifto/colegiados/consup/documentos-aprovados/relatorios-de-gestao/relatorio_de_gestao_2018.pdf/view>. Acesso em mai de 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em jan de 2019.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Tomada de Contas nº 004.809/1999-8**. Plenário. Decisão 695/1999. Relator: Marcos Vinícios Vilaça. Brasília, DF, 06/10/1999. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A695%2520ANOACORDAO%253A1999/DTRELEVANCIA%20desc.%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=4a674460-9d35-11e9-850a-554198258415>. Acesso em mai de 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; PACHECO, Regina Silvia. **Crise política e reforma das instituições do Estado brasileiro**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Suporte à transferência de treinamento: estudo de caso na administração pública**. Brasília: ENAP, 2010.

CARRANZA, Giovanna. **Administração geral e pública**. Salvador: Editora Juspodvim, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. Barueri: Editora Manole, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John, W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MOTTA, Fernando Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Pioneira, 2004.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá de. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. In: Workshop on Global Health Workforce Strategy, 2000, Annecy, França. Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana de Saúde. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>>. Acesso em jan de 2019.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC (Brasília): CAPES: UAB. 2012.

QUIJANO, Santiago; NAVARRO, José Antonio. **El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa**. Revista de Psicología General y Aplicada, 1999.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muzkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UNB, 2000.

WEBER, Max. **Ensaio da Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1971.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: ArtMed, 2004.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO À DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFTO

1. O que a Diretoria de Gestão de Pessoas entende como gestão por competências?
2. A Reitoria prevê a gestão por competências em sua política de gestão de pessoas?
3. Caso positivo, qual documento institucionaliza e dá diretrizes para a adoção da gestão por competências na instituição? (Exemplo: regulamento, programa, instrução normativa etc.)
4. Quais ações sobre gestão por competências já foram executadas pela Reitoria do IFTO?
5. Como a Diretoria de Gestão de Pessoas avalia a implantação da gestão por competências no IFTO? Quais os principais obstáculos?

ANEXO A - RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO À DIRETORA DE GESTÃO DE PESSOAS

1. A Gestão por Competências consiste em uma importante ferramenta de gestão de Pessoas que permite alinhar os perfis profissionais dos nossos colaboradores à missão Institucional, através do reconhecimento das habilidades, conhecimentos e experiências do corpo de servidores, propiciando o desenvolvimento de competências além de outros elementos com escopo na satisfação e qualidade de vida no trabalho. Além disso, permite auxiliar a Administração no planejamento de suas ações de capacitação e de admissão de pessoal, uma vez que aprimora os mecanismos de identificação das necessidades institucionais.
2. Sim, inicialmente através do mapeamento de processos e do mapeamento de competência dos servidores, com foco na melhor distribuição e lotação dos servidores e especialmente no planejamento das ações de capacitação.
3. Como documento regulatório, o Decreto ° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e, como documentos acessórios, os Regimentos Internos de cada unidades; Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, que trata da descrição e atribuições dos cargos técnico-administrativos em educação, e o Regulamento dos Regimes de Trabalho dos Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do IFTO.
4. Foi instituída, em junho de 2018, a Coordenação de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoal na Diretoria de Gestão de Pessoas do IFTO que coordenou a elaboração do Plano Anual de Capacitação do IFTO, além disso foi instituída comissão específica para tratar do mapeamento de processos, cujos trabalhos auxiliarão nas diretrizes para adoção da gestão por competências no IFTO.
5. O modelo administrativo descentralizado do IFTO, que dificulta a uniformização de adoção de procedimentos, uma vez que cada unidade possui autonomia administrativa; a alta demanda de trabalho dos setores de Gestão de Pessoas, que lidam com inúmeros atividades processuais que exigem pronto atendimento; orçamento insuficiente para implementar

ações e contratar serviços voltados à adoção da gestão por competências no âmbito do IFTO, além das disposições legais sobre as atribuições dos cargos que por vezes dificulta a mobilidade dos servidores entre setores.