



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: UM ESTUDO COM GESTORES DE PESSOAS DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Simone Portella Teixeira de Mello

Universidade Federal de Pelotas

sptmello@gmail.com

Marcia Mafra da Silva

Universidade Federal de Santa Catarina

marcia.mafra@ufsc.br

Raul Teixeira de Mello Filho

Instituto Federal de Educação Ciência e

Tecnologia Sul-rio-grandense

raulfilho@ifsul.edu.br

Eliane Moreira Sá de Souza

Universidade Federal de Goiás

eliane.mss@hotmail.com

Elaine Garcia dos Santos

Universidade Federal de Pelotas

elainezitzke@gmail.com

Resumo

Os modelos de administração pública influenciam a sociedade, assim como definem os avanços ou limitações dessa. A Rede federal de educação profissional, científica e tecnológica - RFEPT, como parte da administração pública, teve um crescimento considerável num Brasil recente e a gestão do conhecimento tornou-se mais relevante para se atingir a necessária efetividade dos serviços prestados à sociedade aliada a boas práticas de gestão. Investigar gestores de pessoas da RFEPT sobre o modelo de gestão por competências é o propósito deste estudo a partir de uma metodologia qualitativa com uso de software e análise de conteúdos. Fica evidente que o excesso de trabalho e carência de servidores são desafios frequentes dos gestores. Seus entendimentos sobre gestão por competências são vagos se comparados à literatura pertinente. Suas competências mais evidenciadas são: comunicação, liderança e gestão de conflitos, e as desejadas por eles são: organização do tempo, comunicação, motivação e liderança. É essencial conceber o gerenciamento de pessoas como área estratégica das instituições, o que implica na gestão do conhecimento que contribua para o desenvolvimento desses gestores.

Palavras-chave: competências gerenciais, gestão por competências, gestão de pessoas

1 Introdução

Diversas mudanças no mundo do trabalho foram acompanhadas por alterações na administração das organizações. Flexibilidade, resultados, aprendizagem, competências passam a fazer parte de um cenário que exige mudanças nas práticas organizacionais, revelando que muito das pressões no setor privado acontecem também no público, as quais incidem tanto nas pessoas quanto nos processos.

No Brasil, a evolução da área de gestão de pessoas acompanhou as distintas formas de administrar os negócios. Conforme Costin (2010), no âmbito público a administração do Estado brasileiro se originou com uma concepção patrimonialista, centralizadora, marcada pelo clientelismo, passando depois para uma administração burocrática, impessoal, regulatória, carente de inovação e criatividade. E num formato mais recente, avançou para um modelo gerencial, com foco nos resultados, menos centralizadora e hierárquica.

Da monarquia à república atual, as mudanças no gerenciamento de pessoas na administração pública brasileira acompanharam as formas de administrar, sejam estas mais centralizadoras ou mais autônomas, mas o desenvolvimento da área ainda parece caminhar a passos lentos. Uma justificativa talvez seja que a área em muitas organizações não assume uma posição estratégica, mas sim operacional.

Levantamento recente sobre Governança e gestão de pessoas em 330 unidades da administração pública federal, realizado pelo Tribunal de Contas da União, detectou que embora as atividades típicas de departamento de pessoal pareçam bem administradas, os indicadores revelam um nível rudimentar de desenvolvimento da gestão estratégica. Nesse relatório conclui-se que as possíveis causas dessa condição precária são: a governança ruim, a escassez de profissionais com competências necessárias nas unidades de gestão de pessoas e a rigidez da legislação de pessoal (TCU, 2013). O levantamento também revela um distanciamento entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica nessas unidades investigadas. Todavia, a gestão de pessoas constitui a base para qualquer desenvolvimento de uma boa administração pública.

Por outro lado, esforços governamentais têm sido feitos para a gestão de pessoas, a exemplo da Política e das Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional – PNPD, instituída a partir do Decreto Federal nº5.707/2006. Uma das finalidades da política é adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, vislumbrando, então, maior aderência entre o desenvolvimento de pessoas e a estratégia organizacional.

Então, a gestão por competências permeia esse cenário de mudanças na área de gestão de pessoas. De atribuições descritas em cargos e funções, com foco na função, a gestão por competências centra-se no desempenho dos trabalhadores, na ação, naquilo que pode ser efetivamente observado, evidenciado, e não mais na relação das tarefas inerentes ao cargo. Mas ainda há escassez de publicações de caráter instrumental, tendo em vista que grande parte das publicações sobre competências privilegia a realização de discussões conceituais sobre a noção do tema e proposições teóricas.

Sendo assim, este estudo objetiva identificar os desafios cotidianos, os entendimentos sobre gestão por competências, assim como mapear as competências gerenciais dos integrantes do Fórum de Gestão de Pessoas da Rede

Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – RFEPT, no caso, gestores de pessoas que participam de encontros regulares do citado fórum.

2 Metodologia

Esta pesquisa exploratória de orientação qualitativa buscou conhecer as competências gerenciais reveladas e desejadas de 155 gestores de pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - RFEPT. Esses, integram um fórum que objetiva elaborar as políticas de recursos humanos para o conjunto das instituições que compõem a RFEPT. O fórum é composto por gestores de 64 instituições: 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, 23 Escolas Técnicas vinculadas à Universidades Federais, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica e 1 Universidade Tecnológica. Nem todos os integrantes do fórum são pró-reitores de gestão de pessoas ou equivalente. Há servidores em níveis hierárquicos inferiores, mas que substituem o titular eventualmente, inclusive neste fórum.

O questionário enviado foi composto por 9 questões acessadas por meio do link gerado pelo *limesurvey*, versão 1,91. Este link foi acessado por meio de email enviado aos gestores, e ficou disponível por um mês. Após 30 dias, observou-se 29 respondentes. Mudou-se a estratégia, contatando o fórum e aplicando os questionários impressos em uma das reuniões ordinárias do órgão, obtendo-se mais 16 respondentes. Logo, 29% dos integrantes do Fórum responderam o questionário, totalizando 45 servidores, que são gestores nas diversas áreas que compõem a gestão de pessoas. Este percentual indica um retorno abaixo do esperado. Num primeiro momento pareceu que o contato virtual prejudicou o retorno do instrumento, mas quando da aplicação presencial percebeu-se 45% de não respostas, o que evidencia que parte dos gestores não participou da pesquisa, embora tenham tomado ciência.

As 9 questões que compõem o questionário tratam dos seguintes temas: sexo, idade em anos completos, tempo de exercício da função gerencial atual na Instituição em anos completos, número de pessoas que gerencia atualmente, principais desafios que enfrenta em seu cotidiano de trabalho, o que entende por gestão por competências e se está em andamento em sua instituição, descrição de uma ou mais competências gerenciais que possui e descrição de uma ou mais competências gerenciais que deseja adquirir ou melhorar. Tais categorizações foram elaboradas de forma interpretativa a partir de estudos sobre o tema.

A análise das respostas se ancora em Bardin (2009) e a análise de conteúdo a posteriori revelou os temas recorrentes nos discursos, assim como o que foi tratado sobre esses (VERGARA, 2006).

Diante de restrições para visitar todas as instituições da RFEPT, este estudo se valeu de questionários individuais via internet e presenciais, assim como da análise documental nos sítios das instituições da RFEPT.

3 Referencial teórico

3.1 A Gestão do conhecimento na gestão da educação profissional, científica e tecnológica

A administração pública, embora complexa, é essencial na vida em sociedade. Os modelos adotados sejam clássicos ou contemporâneos influenciam o *modus operandi* de uma sociedade e, em muitas situações, definem os avanços ou limitações dessa. Instituições de educação profissional, científica e tecnológica

fazem parte da administração pública e atualmente vivem um momento de ebulição com sua ampliação significativa nas diversas áreas do conhecimento. Todavia, suas práticas de gestão pouco mudaram.

Gerenciar o conhecimento tornou-se uma responsabilidade renovada dessas instituições, no sentido de que há uma forte necessidade de ampliar a efetividade dos serviços prestados, contribuindo para produzir resultados em benefício do cidadão (BATISTA, 2012).

Diante disso, observa-se que melhorar a qualidade nos serviços implica em boas práticas de gestão. E a gestão do conhecimento pode contribuir para avanços na gestão da educação, na medida em que contribui tanto para o desenvolvimento institucional como para o social, pois cria, compartilha e aplica o conhecimento. Logo, a gestão do conhecimento vai além do uso de recursos e do atingimento de metas e objetivos. Ela gera impactos para melhorar a efetividade social (BATISTA, 2012).

Tida no seu início como instrumento de política voltado para as classes menos privilegiadas social e economicamente, a RFEPT se configura hoje em importante estrutura para que todas as pessoas tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas. Mas foi a partir da década de 1980 que a RFEPT cresceu com o desenvolvimento de novas tecnologias, agregadas à produção e à prestação de serviços (MELLO, 2007).

De lá para cá, as instituições de educação profissional vêm buscando diversificar programas e cursos para elevar os níveis da qualidade da oferta. Têm dado continuidade à sua missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizando pesquisa e desenvolvendo novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo. Oferecem cursos técnicos, superiores de tecnologia, licenciaturas, mestrados e doutorados (CONIF, 2013).

A RFEPT vive a maior expansão de sua história. Entre 2003 e 2010, o Ministério da Educação criou 214 novas instituições previstas no plano de expansão da RFEPT. Atualmente, são 354 unidades e mais de 400 mil vagas para alunos em todo o país (CONIF, 2013). Atualmente a RFEPT compreende Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais e a Universidade Tecnológica Federal situada no estado do Paraná. Ao todo, são 314 unidades que estão vinculadas à RFEPT. Todavia, convém esclarecer que um Instituto Federal, pode ter 5 Campi. Esses 5 campi são considerados no computo geral como unidades. Logo, as 314 são unidades, distribuídas entre 38 institutos, 23 escolas técnicas, 2 centros e 1 universidade tecnológica (CONIF, 2013).

No entanto, os modelos de gestão da RFEPT não fogem do modelo burocrático, o que revela conflitos diante da ampliação da Rede e dos dilemas contemporâneos na educação de jovens e adultos. Para Batista (2012) a gestão do conhecimento pode ajudar as organizações a enfrentarem novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. Uma dessas práticas no âmbito da gestão de pessoas é a gestão por competências.

Observa-se que no setor público então, a gestão do conhecimento implica numa visão de futuro, pois compreende processos sistematizados, articulados e intencionais, os quais contribuem para o desenvolvimento de habilidades gerenciais “em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento

estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, dentre outros objetivos” (BRASIL, 2004).

3.2 A Gestão por Competências

Um modo de compreender o que são competências é observar que elas são evidenciadas por uma ação. Esse agir está vinculado a uma situação profissional e imerso a um contexto. Emergem junto às competências três categorias preliminares que as constitui: conhecimentos, habilidades e atitudes. Mas há outros aspectos inerentes às competências. Antonello (2004) destaca o valor, a interação e a prática. Fleury e Fleury (2008), enfatizam que as competências agregam valor social ao indivíduo e valor econômico à organização, anunciando o autodesenvolvimento como relevante ao indivíduo, diante de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Mas competências também são cambiantes. Decorrem do pensar e agir num dado contexto organizacional. Para Le Boterf (2002), competência é ação e se refere ao sujeito que assume responsabilidades diante de situações de trabalho. Ou seja, resulta do saber agir, querer agir e poder agir. Então, competência pode ser considerada como uma capacidade mobilizada, integrada e apreendida que leva a um desempenho desejado. Sua mobilização depende de uma cultura organizacional que favoreça as condições para agir.

O destaque à gestão por competências na administração pública se deu após a publicação do Decreto Federal nº5.707/2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dentre outros aspectos. A definição de Fernandes (2013) apresenta a gestão por competências enquanto um modelo de gestão definido, descrito e formalizado, que compreende um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver de forma consistente, as competências das pessoas e da organização.

No treinamento e desenvolvimento, a gestão por competências fornece à organização subsídios para estruturar programas de treinamento formais ou informais, a fim de desenvolver nas pessoas as competências necessárias. Logo, a gestão por competências atribui-se a organizações que deliberam e institucionalizam um conjunto de competências que desejam de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar seus colaboradores (FERNANDES, 2013).

O tema é complexo, rompe com o desempenho no trabalho centrado na tarefa e passa a focar no indivíduo, num primeiro momento. Parte-se do entendimento que conhecimentos e habilidades decorrentes do saber fazer já não são suficientes. Outros elementos passam a vigorar no contexto do trabalho, como as atitudes (ANTONELLO, 2004).

No setor público a complexidade parece ser maior diante das legislações pertinentes ao setor, que limitam em parte a implantação da gestão por competências. No entanto, essa abordagem da gestão de pessoas possui uma série de etapas, procedimentos e metodologias.

Tendo como referências Le Boterf (1999), Carbone et al (2009) e Brandão et al (2012) utiliza a denominação gestão por competências, argumentando que a partícula “por”, quando utilizada na formação de adjuntos, indica intenção, propósito, desejo. Logo, a expressão anuncia a ideia de que o esforço gerencial tem como objetivo estimular, fomentar, desenvolver, mobilizar competências.

Ao admitir essa configuração conceitual Bergue (2014, p. 263) esclarece que no contexto da administração pública conhecimentos são “aqueles elementos conceituais ou técnicos que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade”. Habilidades aludem à “capacidade de transformação do conhecimento em ação”. A comunicação, a capacidade analítica, a flexibilidade, a capacidade de persuasão são exemplos de habilidades. Já as atitudes estão relacionadas aos atributos de personalidade e postura pessoal e profissional. Essas revelam o “impulso do agente para a ação” e exemplos dessas são: valores éticos, transparência, franqueza, cortesia, cordialidade, respeito, dentre outros.

3.3 Desenvolvimento Gerencial

O desenvolvimento gerencial está associado às iniciativas de apoio das organizações ao crescimento tanto pessoal como profissional daqueles que detém cargos de liderança nos diversos níveis das organizações. Conforme Donadão (2013), os tópicos que se destacam quanto ao desenvolvimento gerencial atual dizem respeito à necessidade de alternativas inovadoras e com múltiplos formatos de desenvolvimento gerencial, muito além das salas de aula e videoconferências; assim como da importância estratégica do desenvolvimento gerencial fazendo parte da agenda dos dirigentes.

Os tradicionais treinamentos já não se mostram eficazes diante da complexidade das relações intra e extra-organizacionais. De um conhecimento técnico e de uma liderança centralizadora, pautada no controle, o contexto do desenvolvimento gerencial atual tem levado os líderes a novos desafios.

Os atributos essenciais de desenvolvimento gerencial são a credibilidade e a confiança. O primeiro está associado ao sentir-se seguro e sólido em sua performance, com domínio de seu campo de trabalho. Já o poder de inspirar confiança está relacionado à atitudes, à coerência entre discurso e prática, a senso de justiça, desde julgar situações polêmicas e chegar a soluções justas para cada problema. (DONATÃO, 2013)

Associado aos desafios, a ambiguidade e a complexidade são dificuldades que revelam incertezas e aspectos ao gerenciar processos e pessoas. O papel do desenvolvimento gerencial na preparação do gestor pressupõe iniciativas de educação gerencial formal e informal que muitas vezes provocam mudanças no estilo, prática e comportamento das lideranças nos ambientes organizacionais.

Borges-Andrade (2006) ao tratar da competência técnica e política do profissional de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) argumenta que a justificativa das mazelas enfrentadas por esses profissionais está no próprio contexto de trabalho desses ou na (falta de) formação apropriada. Para ele, as funções inerentes à gestão de pessoas são diferentes entre si, no que tange à natureza de tarefas nelas realizadas e no que diz respeito aos conhecimentos exigidos de quem as executa. Nas funções de cargos, salários e controle, cadastro e pagamento predominam tarefas com rotinas padronizadas e regulatórias, com estrito cumprimento de normas e leis. Os conhecimentos exigidos estão ligados à administração de pessoal e à legislação trabalhista. (BORGES-ANDRADE, 2006)

No âmbito da seleção, as habilidades demandadas são inerentes às áreas de mensuração do comportamento e psicometria. Devido à complexidade e heterogeneidade dos conhecimentos e habilidades de outras funções de gestão de pessoas, como o TD&E, é comum encontrar nessa área, psicólogos, pedagogos,

administradores e, em menor número, sociólogos, engenheiros, profissionais de letras e informática. (BORGES-ANDRADE, 2006)

Nas organizações contemporâneas a função gerencial de TD&E tem se empoderado. A tecnologia e a mão-de-obra de baixo custo já não são diferenciais de sucesso nas organizações. Os indivíduos e suas competências aparecem como diferenciais estratégicos e a valorização do chamado capital intelectual tem tomado grande importância no contexto organizacional.

No âmbito público no Brasil isso é visível. As referências usadas pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP são oportunas e abrangentes. A escola coordena as escolas de governo da União e integra o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal conforme discriminado no Decreto Federal nº5.707/2006. Desenvolve o Programa de Gestão de Pessoas que objetiva contribuir para o desenvolvimento permanente do servidor público a partir da priorização de competências para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Em um dos blocos desse programa, a escola promove a capacitação gerencial, fomentando o desempenho do gerente na gestão do desenvolvimento da equipe, assim como relacionando a gerência com os seus desafios no contexto da administração pública atual.

Esse desempenho desejado aos gerentes prevê comportamentos essenciais na relação gerente-equipe com base na concepção canadense de gerenciamento, que são: estabelecer uma relação positiva com seus servidores; criar um clima de confiança, comprometimento, respeito e *empowerment*; dar *feedback* positivo; dar *feedback* corretivo; conduzir entrevistas de *Coaching*; e adotar uma abordagem de *coaching* adequada à situação e ao contexto dos seus servidores. (ENAP, 2012)

Para Bergue (2014, p.66), a gestão de pessoas no setor público é complexa, tanto como seu desenvolvimento. A visão funcional da gestão de pessoas com formato departamental não condiz com a realidade atual onde há demandas crescentes em complexidade, qualidade e quantidade. Tal diferenciação de demandas “passa a exigir atuação compatível das pessoas em termos de desenvolvimento e mobilização de competências.”

Assim, a sociedade passa a exigir um modelo de desenvolvimento gerencial menos prescritivo, funcional, centralizado no poder e no controle, em conhecimentos e habilidades. Logo, as demandas recaem por um desenho gerencial mais atitudinal, mais participativo e integrador com o foco no cidadão.

3.4 Competências Gerenciais

Competências diretivas ou de lideranças estão associadas às competências empresariais (organizacionais e essenciais) e incidem diretamente na análise de ações estratégicas. Para Fleury e Fleury (2008), as competências de liderança envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica, que compreende competências de negócios, técnico-profissionais e sociais. As de negócios estão relacionadas à compreensão dos negócios, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, ambiente político e social. As técnico-profissionais são específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como produção, comercialização, produtos, finanças. Já as sociais são inerentes à interação com as pessoas. Comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade, cultura, trabalho em equipes são exemplos dessas.

Por outro lado, Brandão (2012) ao tratar da escala de ordenação de competências gerenciais, relaciona sete competências que podem ou não ser relevantes ao desempenho de funções gerenciais. São as seguintes:

- 1) Formular planos e estratégias para cumprir as metas de sua equipe, estabelecendo ações, responsabilidades, prazos e prioridades.
- 2) Distribuir adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.
- 3) Organizar as atividades de sua equipe, para realiza-las no prazo previsto.
- 4) Comunicar-se com os integrantes de sua equipe, de forma transparente, mantendo-os permanentemente informados sobre questões importantes da empresa.
- 5) Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os integrantes de sua equipe.
- 6) Tomar decisões no trabalho, levando em consideração os possíveis impactos sobre os empregados, o meio ambiente e a sociedade.
- 7) Estimular a participação dos empregados na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.

Maximiano (2004, p.41-42) relaciona as competências necessárias aos ocupantes de cargos de nível gerencial, onde a habilidade conceitual - categoria intelectual, a capacidade de motivar e de liderar equipe - categoria interpessoal e conhecimento sobre a atividade - categoria técnica, são complementadas pela categoria intrapessoal, que se refere à auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo do gestor.

Cardoso et al (2010) apresentam, a partir de um estudos com contadores gerentes no Brasil, as competências gerenciais em 3 blocos: técnicas, comportamentais e de postura. As competências técnicas estão voltadas aos conhecimentos específicos da área e inclui-se a visão analítica do profissional como questões legais, por exemplo, inerentes ao seu desempenho. As competências comportamentais estão relacionadas com os aspectos comportamentais do profissional nas negociações com membros internos e externos à organização, bem como com a capacidade de se comunicar, analisar e resolver problemas da atividade cotidiana. Competências relacionadas com esses dados são: autocontrole, ouvir eficazmente, liderança / trabalho em equipe, gestão da informação e relacionamento externo. Já as competências de postura são focadas no desempenho gerencial. Desenvolver e demonstrar a capacidade de empreender, isso é, desenvolver soluções criativas aos problemas organizacionais inovando na forma de trabalho, bem como, ter uma estreita relação com aspectos estratégicos da organização demonstrando uma visão ampla dos negócios. Exemplos de competências de postura são: atitude empreendedora, visão geral e estratégica.

4 Resultados e Discussões

O universo pesquisado foi de 155 gestores de pessoas da RFEPT. Desses, 29% responderam as questões, sendo 16 homens e 29 mulheres, totalizando 45 respondentes, conforme exposto na metodologia. Há predominância do gênero feminino em cargos de gestão de pessoas da Rede, o que reflete o aumento da participação da mulher em cargos gerenciais no setor público.

A idade mínima observada foi de 23 anos e a mais alta foi de 64 anos. A média de idade entre eles é 37, um público jovem de idade e também com pouco tempo de serviço na instituição. O tempo de exercício na função gerencial atual na instituição vai de menos de um ano (40%) à dez anos. Esses 40% equivalem a 18 servidores. Em média, gerenciam 33 servidores. Há gestores com até 440 servidores subordinados. O fato pode ser explicado pela estrutura organizacional, pelos níveis hierárquicos e pelo tamanho dessas instituições que não são homogêneas em termos de estrutura organizacional.

4.1 Desafios Cotidianos

Quando questionados sobre seus desafios cotidianos, a intenção era que identificassem situações que testam suas competências de rotina. As respostas revelam uma conta que não fecha: as demandas de trabalho aumentam e os recursos humanos são cada vez mais escassos. Dois dos entrevistados justificam que a remuneração é baixa. Isso infere rotatividade, o que leva os servidores a se prepararem para outros concursos públicos, especialmente aqueles que ingressaram na carreira recentemente. Um dos gestores que evidencia o desafio “rotatividade” alega inclusive que “há dificuldade de capacitação devido à rotatividade do setor.”(GP23)

A postura das pessoas em relação ao seu desenvolvimento profissional vem se transformando ao longo dos anos. No setor público isso é visível. A volatilidade relatada pelos gestores por parte de seus colaboradores revelada na palavra “rotatividade” confirma esse novo contexto de um servidor em constante desenvolvimento, preparando-se para concursos, pouco interessado em se manter no mesmo cargo ao longo dos anos.

Atualmente há 22.265 servidores técnicos-administrativos só nos institutos federais. A RFEPT passa por um processo de expansão significativo, com ampliação de matrículas, cursos, campus, infraestrutura, além de servidores docentes e técnico-administrativos. Tal expansão acontece de modo geral em toda a administração pública federal brasileira. (BRASIL, 2014)

Além disso, 15% dos gestores de pessoas mencionam a “capacitação” em seus desafios cotidianos, entretanto, não ficou esclarecido se é liberação para capacitação dos colaboradores, se trata de recursos para capacitação ou se falta capacitação para sua equipe ou para ele próprio enquanto gestor.

Contudo, vive-se um paradoxo na administração pública. Por um lado, o setor busca modernização, educação corporativa, o que implica em organizações com estruturas e organização mais participativas em relação aos seus servidores, que privilegiem a autonomia e a criatividade. Por outro, as características estruturais da administração pública burocrática brasileira, permeada pela regulação e o controle como explicado por Borba (2012) inibem posturas mais flexíveis e participativas e, acabam por limitar laços de comprometimento entre servidores e instituição. E isso é visível no *turnover* relatado pelos gestores. O dilema está em harmonizar interesses pessoais e organizacionais.

Outro desafio listado por 24% dos respondentes é o “excesso de atividades”. Alega-se grande fluxo de processos, excesso de rotinas administrativas, sobrecarga de trabalho, o que leva a exaustão e ao stress. A regulação da administração pública explica em parte essa rotina desgastante na medida em que auditorias são frequentes no setor, demandam tempo e organização no que tange às informações.

Entretanto, o excesso de atividades pode estar associado ao insipiente mapeamento de processos que aperfeiçoe o trabalho diário. O que leva muitas

vezes, os gestores a “apagar incêndios” diariamente. Um dos respondentes ao descrever os desafios argumenta que os “processos não são padronizados e muitas vezes quando são disparados geram processos paralelos.”(GP07)

Além disso, há situações do servidor removido ou redistribuído levar consigo a *expertise* no trato de algum assunto ou procedimento, levando tempo considerável para que seu substituto desenvolva o trabalho como o anterior o fazia. Logo, em se tratando de gestão de pessoas, nos aspectos legislação e desenvolvimento, por exemplo, leva-se tempo, talvez anos, para capacitar um servidor nessas áreas.

Paludo (2013) explica que por meio da gestão de processos, é possível corrigir falhas e otimizar o desempenho da gestão. Para o autor, gerenciar processos implica em planejar, monitorar, avaliar e revisar os processos organizacionais, procurando melhorá-los continuamente a fim de que os objetivos a eles vinculados possam ser alcançados de forma satisfatória e no tempo estabelecido. (PALUDO, 2013)

Numa dimensão menos operacional, 15% dos gestores de pessoal mencionam que há pouco tempo para ações de planejamento e estratégia. Um deles alega que há “falta de visão estratégica da alta administração” (GP13). Outros dois justificam argumentando a ausência de tecnologias da informação. Há preocupação de gestores em tornar a área de gestão de pessoas estratégica, mas o pouco tempo destinado a isso e a ausência de sistemas de informações gerenciais que deem suporte na tomada de decisão e no acompanhamento das ações comprometem o desempenho desses.

Os demais desafios destacados tratam de questões comportamentais na relação com suas equipes de trabalho. Lidar com a individualidade do servidor, manter o ambiente em harmonia, atuar em equipe, conciliar opiniões, gerenciar conflitos, assim como a falta de comprometimento dos colegas de trabalho são exemplos desses dilemas. Embora 27% dos respondentes associem isso ao excesso de trabalho, acredita-se que o gargalo também pode ser explicado à luz da estrutura e da cultura organizacional e da trajetória educacional e profissional desses gestores.

Como explicam Borba (2012), Costin (2010) e Bergue (2014) a cultura organizacional da administração pública é permeada pelo patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. Ora regulatório, com foco no controle, ora mais autônomo e com foco em resultados. E a tendência dos gestores assumirem uma grande carga de trabalho operacional, gera pouco espaço para o seu desenvolvimento de habilidades comportamentais. Todavia, há o entendimento de que a sobrevivência organizacional está atrelada ao seu desenvolvimento permanente, assim como as pessoas que fazem parte dela. (DUTRA; COMINI, 2010)

Uma alternativa pode ser o desenvolvimento gerencial numa dinâmica mais informal, de modo a garantir esse acordo mútuo de desenvolvimento entre as pessoas e as organizações. Quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades, maior deve ser o percentual de ações de desenvolvimento não formais.

É o que Dutra e Comini (2010) explicam pelo fato da complexidade demandar mais o uso diversificado do repertório de experiências das pessoas, suas habilidades, e menos o uso de novos repertórios, conhecimentos.

O Fórum parece estar contribuindo para isso. Mas o desenvolvimento gerencial carece de ações mais vivenciais, como fóruns EAD, grupos de trabalho,

estágios, visitas, compondo um portfólio de desenvolvimento muito além dos tradicionais treinamentos.

4.2 Entendimentos sobre Gestão por Competências

Neste quesito os gestores descreveram seus entendimentos sobre o tema. Como a legislação que trata da política nacional de desenvolvimento de pessoal data de 2006 e trata em seu bojo da gestão por competências, esperava-se que o tema fosse de domínio da maioria dos entrevistados. No entanto, isso não foi evidenciado. Dos 34 respondentes, um gestor de pessoas conceituou gestão por competências como “um modelo de gestão organizacional baseado no reconhecimento, obtenção e desenvolvimento de competências essenciais (conhecimentos, habilidade e atitudes) para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.” Este conceito é o que mais se assemelha às referências sobre o tema apresentadas anteriormente (FERNANDES, 2013; LE BOTERF, 1999; CARBONE et al, 2009; BRANDÃO, 2012).

A resposta dada pelo dirigente traz o entendimento de que se trata de um modelo de gestão, relacionando competências e seus três elementos básicos à estratégia organizacional. Outras respostas revelam certa predominância da dimensão individual do conceito de “competências”. Treze gestores apresentaram definições nesse sentido. Cinco descrevem competência enquanto capacidade, em conjunto com habilidades e 8 ampliam o conceito a partir dos 3 elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes, mas com foco na pessoa.

Isso não causa surpresa. O fato acontece diante da pseudo-similaridade de competências com qualificação. No contexto organizacional, o termo competência foi visto inicialmente numa concepção individual. Os estudos de McClelland (1973) apresentam a competência implícita à pessoa, ao desempenho superior dessa ao realizar uma dada tarefa ou em determinada situação. O autor caracteriza a corrente anglo-saxônica, com abordagem racionalista, onde as competências geralmente estão relacionadas a resultados, desempenho, talento e formação.

Mas também é comum explicar-se competência no processo de ensino-aprendizagem pelo CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes e depois se ampliar o escopo dessa. Acredita-se que a influência francesa, em especial de Philippe Perrenoud na educação profissional e tecnológica brasileira contribuiu para isso. Seu pensamento inclusive serviu de base para os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) estabelecidos pelo MEC durante o governo de Fernando Henrique Cardoso.

Nenhum dos investigados menciona a gestão por competências entremeada por outros conceitos além do CHA, como entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional. São conceitos contemporâneos trazidos pelo modelo de gestão por competências de Dutra (2004).

A “entrega” é o que realmente o indivíduo faz pela entidade organizacional. A “complexidade” refere-se ao nível de exigência em ações requeridas. “Agregação de valor” diz respeito à geração de resultados diferenciados frente a parâmetros estabelecidos. E o “espaço ocupacional” retrata a assunção de maiores responsabilidades em lugares físicos/administrativos variados e no mesmo nível de complexidade. (DUTRA, 2004).

Então, as respostas indicam lacunas no desenvolvimento gerencial enquanto diretriz da PNPD (BRASIL, 2006). Gestores motivam e lideram equipes, por isso o papel desses pode definir ou não a adoção da gestão por competências na administração pública e fazer valer a legislação vigente.

4.3 Prática da gestão por competências

Após, questionou-se se a gestão por competências estava em andamento na instituição dos gestores. Dos respondentes, 23 informaram que não (72%) e 28% dos gestores responderam sim à pergunta. Para 22% dos que responderam não, a justificativa esta na “falta de vontade da administração superior.” Alguns alegam que “não há interesse institucional” (GP31), outros relatam que “não há vontade política” (GP07). Outros 22% alegam que a instituição é nova na Rede, falta maturidade ou que houve troca da administração central e/ou do gestor de pessoas recentemente. Outros 30% destacam que já houve capacitação de servidores na área de gestão por competências, mas por carência de estrutura, de servidores e de tempo, em função do acúmulo de trabalho, as ações não avançaram. Os demais 26% apresentam outras justificativas.

No que se referem às respostas afirmativas, três gestores, alegaram que estão na fase de elaboração do mapeamento de competências, constituindo comissões ou desenvolvendo o mapeamento no âmbito institucional ou individual. Outros três entrevistados salientaram que se situam numa fase de sensibilização, onde expõem o modelo às pessoas, ou como salienta GP12: “vendendo a ideia”. Para ele, só se desenvolve a gestão por competências se alinhada à gestão estratégica, que está definida em documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Regimentos e Estatutos.

4.4 Competências Gerenciais Evidenciadas

A pergunta seguinte solicitou aos gestores que relacionassem uma ou mais competências gerenciais que eles consideravam ter. Obteve-se 30 respostas. Dessas, apresenta-se a seguir as mais frequentes.

Tabela 1: Competências Evidenciadas pelos Gestores de Pessoas

Competência	Freq. da Comp. %
Comunicação	30
Liderança	26
Gestão de Conflitos	23
Organização	17
Planejamento	17
Comprometimento	10
Iniciativa	10
Conhecimento técnico	10
Visão estratégica	6
Cria Ferramentas de Controle	6
Transmite Confiança	6
Avaliação de resultados	6
Visão sistêmica dos processos e da IES	6
Paciência - Tranquilidade	6

As competências “comunicação e liderança” foram as mais citadas tanto no quesito competências dominantes como as passíveis de desenvolvimento. As respostas demonstram que as competências sociais predominam. (FLEURY; FLEURY, 2008)

Por um lado, isso infere a (in)experiência gerencial, seja por ter pouco tempo no exercício da função, seja como as pessoas foram educadas para trabalhar. Muitas organizações ainda mantêm práticas de gestão de pessoas tradicionais que têm sua gênese na administração científica, na “busca da pessoa certa para o lugar

certo, e estão ancoradas no controle” como referencial na relação pessoas-organização, onde o colaborador tem um papel passivo, já que é objeto de controle. (DUTRA; COMINI, 2010)

4.4 Competências Gerenciais Desejadas

Por fim a intenção foi conhecer quais competências gerenciais eram desejadas pelos gestores entrevistados ou que eles entendiam que deveriam ser aprimoradas. Todos relacionaram entre 2 e 4 competências.

Tabela 2: Competências Desejadas pelos Gestores de Pessoas

Competência	Freq. da Comp. %
Organização do tempo	30
Liderança	28
Comunicação	26
Motivação	13
Domínio da Legislação	2

Organização do tempo, comunicação, motivação e liderança foram as informadas por 40 respondentes. Logo, percebe-se que a maior demanda está no componente da competência que se refere à “habilidade”, que é a “capacidade de transformação do conhecimento em ação” (BERGUE, 2014, p.263). As respostas demonstram que os gestores detém o conhecimento na área. Apenas dois fazem menção à necessidade de mais domínio da legislação e de tempo para estudá-la.

A organização do tempo está relacionada ao saber diferenciar o urgente do importante. GP34, por exemplo, precisa “aprender a organizar melhor o tempo para evitar o excesso de atividades”. Para GP7 o gerenciamento do tempo é prioritário, “em função da crescente demanda de trabalho, desproporcional ao aumento da força de trabalho na Instituição. É aprender gerenciar o tempo, para manter um alto nível de produtividade.”

A liderança, por sua vez, aparece nos relatos como competência já adquirida, mas passível de ser aprimorada. GP13 enfatiza a liderança situacional, num sentido do líder orientar e dar apoio o colaborador ou a equipe, estando consciente do nível de maturidade para o desempenho de uma tarefa, função ou objetivo. Ou seja, a cada situação, uma orientação. Outro gestor destaca que precisa “aprimorar a capacidade em levar o grupo a aceitar ideias e trabalhar para atingir os objetivos.”(GP29) E outra deseja “liderar para poder ser líder não chefe.”(GP22)

Na resposta “comunicação”, um dos gestores argumenta que “gostaria de ser comedido no falar o que pensa.”(GP14) Para outro, desenvolver a comunicação ajudaria para “expressar melhor as minhas ideias e conseguir convencer aos que estão em minha volta.”(GP45). Já o gestor GP33 acrescenta a oratória. Para ele é para “melhorar a parte política, articulada, que o gestor deve ter com a comunidade externa da Instituição.”

A motivação, enquanto competência a ser desejada ou desenvolvida, infere respostas relacionadas a estímulos aos membros da equipe a se motivarem. Um dos gestores alega que “Por atuar na Administração Pública, aonde as coisas não acontecem na celeridade que se gostaria, fica difícil manter os servidores motivados.” Outros destacam a importância da motivação ao longo da carreira, como afirma GP45: “O Instituto possui servidores próximos de aposentar que estão desmotivados.”

Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi conhecer essencialmente as competências gerenciais evidenciadas e desejadas pelos gestores de pessoas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. As respostas revelam uma conta que não fecha nos desafios cotidianos desses profissionais: as demandas de trabalho aumentam e os servidores são cada vez mais escassos.

Seus entendimentos sobre gestão por competências são pouco claros se comparados à literatura pertinente. Há lacunas no desenvolvimento gerencial nesse campo se considerarmos os investimentos governamentais na área e o tempo de implantação da PNDP (BRASIL, 2006).

Suas competências mais evidenciadas são: comunicação, liderança e gestão de conflitos, e as desejadas por eles são: organização do tempo, comunicação, motivação e liderança. Logo, as competências sociais “comunicação e liderança” são expressivas tanto no quesito competências dominantes como nas passíveis de desenvolvimento.

Embora se tenha respeitado as respostas dos gestores constantes na tabela 1 e 2, convém relacionar exemplos de competências gerenciais manifestas e desejadas, as quais representam um desempenho ou comportamento esperado. Descrevendo uma competência segundo a literatura, a análise documental e os entrevistados, fica claro o que o gestor deve ser capaz de fazer. Para tanto, à luz de Carbone et al (2005) se descreve exemplos de competências gerenciais utilizando-se um verbo e objeto de ação, acrescidos de uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra e/ou um critério que indica um padrão de qualidade considerado satisfatório.

Tabela 3: Descrição de Competências de Gestores de Pessoas da RFEPT

Competência Informada	Descritor de Competência
Comunicação	Se expressa com a comunidade interna e externa utilizando meios verbais e não verbais (institucionais), com objetividade e clareza.
Liderança	Informa à sua equipe os indicadores e metas de trabalho informando claramente os rumos a serem seguidos pelo setor. Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho. Controla despesas administrativas, visando otimizar os recursos financeiros do setor Identifica limitações e oportunidades na intenção de traçar estratégias adequadas de atuação do setor.
Gestão de Conflitos	Gerencia conflitos, transformando situações adversas em oportunidades, em um clima consensual, de cortesia e de harmonia.
Organização	Organiza suas atividades diárias para realizá-las no prazo previsto, visando atender os objetivos organizacionais.
Motivação	Mobiliza os esforços dos colaboradores em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos do setor e da instituição.

Elaborado pela autora com base em Brandão et al (2010) e Carbone et al (2009)

Além disso, conforme 72% dos respondentes a prática da gestão por competências não acontece em suas instituições. Um caminho talvez seja a criação de uma rubrica orçamentária específica para o desenvolvimento da gestão por competências no setor público, fomentando o desenvolvimento gerencial.

Espera-se que este estudo contribua para ações de governo mais efetivas e pesquisas futuras. Nem sempre o desenvolvimento profissional caminha lado a lado com o desenvolvimento organizacional. É essencial conceber o efetivo TD&E de

gestores de pessoas, essenciais no desenvolvimento da gestão por competências na prática.

Referências

ANTONELLO, C. S. Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho: uma contribuição no desenvolvimento de competências. **Tese de Doutorado em Administração**. PPGA, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERGUE, S.T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P. et al. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. In: **R.Adm.**, São Paulo, v.47, n.4, p.523-539, out./nov./dez. 2012.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo, Atlas: 2012.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de planejamento estratégico**: relatório consolidado. Brasília, 2004.

BRASIL. **Decreto 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: 30 nov. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública – Poder Executivo**. Brasília, DF, Junho, 2013.

BRASIL. **Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014**. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial da União**, Brasília, nº11, p.26, 16jan. 2014, Seção 1.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 7, n. 3, jul./Set. 2003: 35-56.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2009.

CARDOSO, R. L. et al. International competence and knowledge studies and attitudes of the Brazilian Management accountant: analyses and reflections. In: **BBR - Brazilian Business Review**. v. 7, n.3. Vitória-ES, sept.–dec. 2010.p.87-107. Disponível em:

<http://www.bbronline.com.br/public/edicoes/7_3/artigos/96bw5m9y4313122010100002.pdf> Acesso em: 10.08.2014.

CONIF. Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em <www.conif.org.br> Acesso em: 26 de out. 2013.

COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

DONADÃO, D. Desenvolvimento Gerencial (DG). In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coords.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. V.2. 6.Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

FERNANDES, B.R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANA, A.S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

_____. **Construire les competences individuelle et collectives**. Paris: Éditions d'Organisations, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, S. P. T. **Competências requeridas - competências adquiridas: o curso superior de Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações do CEFET Pelotas - RS no contexto das mudanças advindas da reforma da educação profissional**. Tese (Doutorado). UFRGS. PPGEDU, 2007.

PALUDO, A. **Administração pública: questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/noticias_arquivos/022.577-2012-2%20governan%C3%A7a%20de%20pessoal.pdf> Acesso em: 10 de dez. 2013

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.