



**PROFIAP** MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE**

**TÂMARA LOPES BARBOZA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA  
DE IMPLANTAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (IFPE).**

**SOUZA - PB**

**2021**

**TÂMARA LOPES BARBOZA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA  
DE IMPLANTAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (IFPE).**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) ministrado no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.**

**Orientadora: Professora Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia.**

**SOUZA – PB**

**2021**



B239g Barboza, Tâmara Lopes.

Gestão por competências : uma proposta metodológica de implantação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE. / Tâmara Lopes Barboza. - 2021.

132 f.

Orientadora: Professora Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia.

Dissertação - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais; Universidade Federal de Campina Grande.

1. Gestão por competências. 2. Modernidade administrativa. 3. Comprometimento com aprendizagem. 4. Modernidade organizacional. 5. Visão compartilhada. 6. Gestão de pessoas. 7. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE. 8. Regressão linear múltipla. 9. Administração Pública. I. Correia, Suzanne Érica Nóbrega. II. Título.

CDU: 005.95:35(043.2)

### **Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

**TÂMARA LOPES BARBOZA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA  
DE IMPLANTAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (IFPE).**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) ministrado no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Professora Dra. Suzanne Érica Nóbrega.  
Orientadora - PROFIAP/CCJS/UFCG**

---

**Professora Dra. Ana Carolina Kruta Bispo.  
Examinadora Externa - UFPB**

---

**Professora Dra. Ionete Cavalcante de Moraes.  
Examinadora Interna - UFRPE**

**Trabalho aprovado em: 25 de novembro de 2021.**

**SOUSA - PB**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo suporte, apoio e força, não só durante o mestrado, mas em todos os momentos da minha vida.

À minha família por sempre acreditar e me incentivar a ir atrás dos meus objetivos.

À Professora Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia pela disponibilidade, atenção e competência, principalmente, durante esse último ano de orientação.

Às Professoras Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes e Dra. Ana Carolina Kruta Bispo pelas contribuições na etapa de qualificação do projeto.

Aos demais professores do PROFIAP/UFCG pelos conhecimentos compartilhados, que se tornaram a base para o estudo realizado.

Aos colegas da terceira turma do PROFIAP/UFCG pelas conversas e desabafos que dividimos durante essa jornada, deixando a trajetória bem mais leve (essa turma é sensacional!).

A todos os amigos e amigas, que fazem parte do IFPE, pela parceria no cotidiano, em especial à amiga Willyane Freire pela força e incentivo que me fez continuar nessa caminhada.

Aos servidores do IFPE, que compartilharam a pesquisa, ajudando a alcançar, em tão pouco tempo, a quantidade de respondentes necessárias à validação do estudo.

Aos pesquisados que destinaram o seu tempo para responder a pesquisa e fornecer informações para a construção científica nas áreas estudadas.

A todos e todas que de, alguma forma, contribuíram para a concretização desta almejada etapa acadêmica.

*“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo.*

*Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo, fará coisas admiráveis.” (José de Alencar)*

## RESUMO

As Instituições Públicas têm sido desafiadas a promover resultados significativos, efetivos e condizentes com os interesses coletivos por meio da otimização dos seus recursos. E, com o passar dos anos, percebeu-se que o maior aliado delas para cumprimento de seus objetivos são os servidores que as integram. Para isso, desenvolvê-lo, valorizá-lo, acompanhá-lo, motivá-lo, reconhecer os potenciais e prover condições de melhorá-lo e torná-lo parte integrante do desenvolvimento organizacional são estratégias necessárias para modernizar a administração pública em suas práticas administrativas e de gestão de pessoas. Diante disso, no presente trabalho buscou-se analisar a relação entre a modernidade organizacional em práticas administrativas e de gestão de pessoas tendo como base a incorporação de um modelo integrado de efetividade de gestão por competências, orientação para aprendizagem e visão compartilhada para, a partir daí, desenvolver um plano de ação com base nesta integração de variáveis. Para isso, utilizou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa, exploratória descritiva por meio da aplicação de um *survey*, construído com escalas validadas, para realização de uma pesquisa de campo para fins de confirmação das hipóteses e do modelo teórico estabelecido. A pesquisa contou com a participação de 225 respondentes e todas as hipóteses foram confirmadas, demonstrando as influências das variáveis estudadas. Diante dos achados da pesquisa e da ausência de uma gestão por competências na Instituição e de mecanismos ainda incipientes de modernização nas práticas administrativas e de gestão de pessoas, foi proposto um modelo que reúne gestão por competências, comprometimento com o aprendizado e visão compartilhada. A partir dos resultados obtidos e do modelo integrado espera-se que a Instituição desenvolva suas práticas de gestão de pessoas contribuindo e gerando benefícios à Administração Pública, aos gestores, aos servidores e, conseqüentemente, a comunidade atendida com a prestação de serviços da Instituição.

**Palavras-chave:** Gestão por competências; Modernidade administrativa; Comprometimento com aprendizagem; Modernidade organizacional; Visão compartilhada.

## ABSTRACT

Public Institutions have faced challenges to promote significant, effective, and consistent results with collective interests through their resources' optimization. And, over the years, it was noticed that their greatest ally to fulfill their goals is the servant that integrates these Institutions. Thus, developing, valuing, accompanying, motivating, recognizing the servants' potentials, and providing them conditions that will improve and make them an integral part of organizational development are necessary strategies to modernize public administration in its administrative practices and people management. Given this, the present study sought to analyze the relationship between organizational modernity in administrative and people management practices with personal constructs based on integrated model incorporation of competency management effectiveness, learning orientation, and shared vision and then develop an action plan based on this integration of variables. For this, research with a descriptive, exploratory, and quantitative approach was used, through a survey built with validated scales, to carry out field research to confirm the established hypotheses and theoretical model. The survey had the participation of 225 respondents and all hypotheses were confirmed, demonstrating the influences of the studied variables. Because of the research findings, the absence of competency management in the Institution, and incipient modernization mechanisms in administrative and people management practices, a model was proposed that combines modernization, competency management, commitment to learning, and shared vision. Considering the results obtained and the integrated model, the Institution is expected to develop its people management practices, contributing and generating benefits to the Public Administration, managers, servants, and, consequently, to the community assisted by the Institution's services.

**Keywords:** Competency Management; Administrative modernity; Commitment to learning; Organizational Modernity; Shared Vision.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas na prática.....	34
<b>Figura 2</b> - Componentes da competência no trabalho .....	37
<b>Figura 3</b> - Competências nos diferentes níveis organizacionais .....	37
<b>Figura 4</b> - Modelo de Gestão por Competências.....	40
<b>Figura 5</b> - Gap de competências .....	41
<b>Figura 6</b> - Modelo Teórico .....	55
<b>Figura 7</b> - Localização dos Campi do IFPE .....	58

## LISTA DE ABREVIACES

<b>CA</b>	Comprometimento com a Aprendizagem
<b>CLT</b>	Consolidao das Leis Trabalhistas
<b>DGPE</b>	Diretoria de Gestão de Pessoas
<b>GC</b>	Gestão por Competências
<b>IFPE</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
<b>MA</b>	Modernidade Administrativa
<b>PCCTAE</b>	Plano de Cargos e Carreiras dos servidores Técnicos da Educação
<b>PDP</b>	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
<b>PDRAE</b>	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
<b>PE</b>	Percepção de Efetividade de Gestão por Competências
<b>PROAD</b>	Pró-Reitoria de Administração
<b>PSO</b>	<i>Public Service Orientation</i>
<b>SIPEC</b>	Sistema orgânico e estruturador de Gestão de Pessoas
<b>VC</b>	Visão compartilhada

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Resumo da confiabilidade e dimensionalidade dos dados.....	76
<b>Tabela 2</b> - Resumo da confiabilidade e dimensionalidade dos dados com retirada dos itens.....	79
<b>Tabela 3</b> - Estatísticas descritivas das variáveis compostas .....	80
<b>Tabela 4</b> - Regressão Múltipla (método backward) .....	81
<b>Tabela 5</b> - Resumo do modelo.....	82
<b>Tabela 6</b> - ANOVA .....	82
<b>Tabela 7</b> - Coeficientes .....	83
<b>Tabela 8</b> - Correlação entre as variáveis .....	86
<b>Tabela 9</b> - ANOVA do perfil dos respondentes em relação à função .....	87
<b>Tabela 10</b> - ANOVA do perfil dos respondentes em relação ao cargo de chefia .....	87

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	17
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1	CONTEXTO DA EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	21
2.2	MODERNIDADE ORGANIZACIONAL: UM RECORTE NA DIMENSÃO MODERNIDADE ADMINISTRATIVA E DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	25
<b>2.2.1</b>	<b>Modernidade Organizacional.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas no contexto da Administração Pública.....</b>	<b>29</b>
2.2.2.1	Gestão de pessoas na Administração Pública.....	29
2.2.2.2	Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	32
2.3	PERCEPÇÃO DA EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	35
<b>2.3.1</b>	<b>Competências: definições e premissas.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Gestão por competências.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Avaliação por competências.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Percepção de efetividade na Gestão por Competências no serviço público.....</b>	<b>42</b>
2.4	ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM.....	46
<b>2.4.1</b>	<b>Orientação para aprendizagem no serviço público.....</b>	<b>50</b>
2.5	VISÃO COMPARTILHADA.....	52
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>56</b>
3.1	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	56
3.2	LÓCUS E SUJEITOS DA PESQUISA.....	58
<b>3.2.1</b>	<b>Lócus.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Participantes da Pesquisa.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Instrumentos de Coleta de Dados.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Tratamento e Análise dos Dados.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Questões Éticas.....</b>	<b>65</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
4.1	ANÁLISE SITUACIONAL.....	66

4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	69
4.3	ANÁLISE FATORIAL E ALFA DE CRONBACH.....	75
4.4	ANÁLISE DO MODELO TEÓRICO.....	80
4.4.1	<b>Regressão Linear Múltipla.....</b>	<b>80</b>
4.4.2	<b>Correlação de Pearson.....</b>	<b>85</b>
4.4.3	<b>ANOVA da diferença dos grupos respondentes.....</b>	<b>86</b>
5	<b>PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>89</b>
6	<b>RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>92</b>
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

No contexto atual brasileiro, observa-se, por um lado, um cenário de grande instabilidade política e financeira e, pelo outro, transformações sociais, econômicas, tecnológicas e administrativas que vêm exigindo uma célere adaptação interna das organizações para lidar com as intensas e constantes mutações do ambiente externo (MONZETANO *et al.*, 2019).

Essas transformações têm impactado diretamente e indiretamente no funcionamento e gerenciamento das Instituições públicas e privadas, haja vista necessitarem adaptar seus recursos para promoverem estratégias e ações convergentes às mudanças existentes (SILVA, 2017).

No âmbito do serviço público, pode-se destacar mudanças como o novo olhar necessário ao ser humano nas organizações, a informatização de processos e sistemas, o novo padrão gerencial e de qualidade exigido no serviço público, o aumento do controle social, a capacidade de acompanhamento dos órgãos de controle e as restrições orçamentárias, exigindo novas competências dos profissionais inseridos na esfera pública (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Outrossim, ainda, em se tratando da Administração Pública, pode-se constatar que, ao longo dos anos, houve uma evolução dos modelos típicos das estruturas administrativas adotados, podendo se resumir às subdivisões Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Não obstante as mesmas possam coexistir no poder público, no Brasil, atualmente, predomina-se a direção para Administração Pública Gerencial e a busca pela sua efetiva pela implementação nas Instituições Públicas (MACHADO *et al.*, 2012).

Essa predominância requereu a transformação do modelo burocrático para o modelo gerencial, que tem como principais focos a orientação para os resultados e os cidadãos. Além disso, aspectos de produtividade, orientação ao serviço, descentralização, interesses sociais contextualizados, gestão de pessoas alinhada com os objetivos e um maior controle na eficiência administrativa e gerencial (SILVA; MELLO; TORRES, 2013).

Observa-se, com isso, que essa eficiência nas agendas públicas é inerente a fatores como controle sobre os gastos públicos, a realização de políticas públicas

contextualizadas e eficazes, ao atendimento das reais necessidades sociais e a alocação de recursos de forma adequada (VELARDE; LAFUENTE; LONGO; SCHUSTER, 2014).

No bojo desta discussão, o recurso mais estratégico e mais importante para integrar todas as dimensões na direção da efetividade é o ser humano, ou seja, o servidor das Instituições públicas é o cerne de um processo de modernidade no processo organizacional. Com isso, gerir as pessoas tornou-se o grande desafio das organizações (MONTEZANO *et.al*, 2019).

Assim, é inegável que decorrente dessas transformações, um maior nível de conhecimento e habilidades seja exigido dos gestores destas Instituições e, por sua vez, daqueles que estão à frente do alcance dos resultados, ou seja, os próprios servidores. Desta forma, é possível afirmar que a adoção desses diferentes modelos e necessárias adaptações requereu que os responsáveis pela gestão pública repensassem seus modelos próprios de gestão e aprimorassem suas práticas administrativas (CASTRO, 2008).

As transformações apontadas pelos autores Silva, Melo e Torres (2013) são corroboradas pelos autores Arraes *et al.* (2017), que evidenciam a necessidade da promoção de uma qualidade no serviço público, valorizando a aprendizagem dos servidores, a alocação adequada ao seu perfil, o acompanhamento dos servidores e o alinhamento da visão e dos objetivos organizacionais à sua prática laboral.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a orientação para os resultados e o valor agregado, que deverão ser ofertados aos cidadãos interessados nos serviços públicos, para que os serviços tenham a qualidade almejada, faz-se necessária uma gestão de pessoas alinhada a essas mudanças, uma modernidade organizacional e um reconhecimento dos servidores públicos como parte fundamental para lidar com os cenários vigentes (MONTEZANO *et al.*, 2019).

Assim, é percebido que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, cujos saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros, assim como aos cidadãos-clientes, cada dia mais, exigentes em suas demandas, resultando na busca que um novo modelo de Gestão Pública seja adotado, ou seja, um modelo mais integrado e voltado à excelência, respeitando as particularidades de cada órgão (SECCHI, 2014).

Aliado a isso, considera-se que três são os fatores capazes de promover o fortalecimento e a modernização da administração pública. O primeiro é o adequado

processo de percepção de gestão por competências pelos servidores e pela Instituição, mediante uma internalização e reconhecimento da importância da gestão de competências para as atividades. O segundo é uma orientação institucional para aprendizagem, a partir da capacitação e a gestão estratégica de pessoas como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais. E o terceiro é uma visão compartilhada em que todos coadunem e estejam alinhados com os objetivos da Instituição (AGUIAR, 2015; DEL MAESTRO FILHO, 2004; AQUINO, 2020; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005, ZANBERLAN, 2006).

Assim, para lidar com as transformações tecnológicas, a significativa ampliação de controle social e do acompanhamento dos órgãos de controle, assim como um administração pública pautada no alcance dos resultados e a efetividade do serviço público, a modernidade administrativa e da gestão de pessoas é condição imprescindível a ser adotada pelas Instituições Públicas, pois dela são advindas modelos estruturais, estratégias, políticas e práticas de gestão que propiciem o desenvolvimento de um comportamento e servidores condizentes com essa nova realidade (ARRAES *et al.*, 2017).

Considera-se, com isso, que três macrodimensões são pilares de sustentação para uma modernidade administrativa e de gestão de pessoas eficaz: a gestão por competências, a visão compartilhada e a orientação para aprendizagem (AGUIAR, 2015; DEL MAESTRO FILHO, 2004; AQUINO, 2020; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005, ZANBERLAN, 2006).

Afinal, para lidar com cenários de incertezas e de constantes reestruturações do serviço público, aliar a percepção de efetividade de Gestão por Competências, a aprendizagem e a partilha de diretrizes e de visões voltadas ao alinhamento da organização funcionam como oportunidades para integrar iniciativas individuais e coletiva para o alcance dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2000; (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; KILIMNIK, 2005).

Como principal responsável pela aplicação deste modelo, temos a modernização na Gestão de Pessoas, que, ao defender a utilização da Gestão por Competências integrada à aprendizagem e à visão compartilhada, passa a perceber a organização de forma mais estratégica, analisando e considerando a sua complexidade (DUTRA, 2012). Para isso, após análise das relações de influência entre essas três macrodimensões, buscou-se submeter um modelo de gestão por

competências, que se refere ao incentivo à identificação das competências necessárias baseadas na visão estratégica da organização e, a partir dela, identificar lacunas existentes, respeitando os pilares da percepção de efetividade de gestão por competências, a orientação para aprendizagem e a visão compartilhada pelos servidores que fazem parte da Instituição. Dessa forma, acredita-se que a modernização de práticas administrativas e de gestão de pessoas deve não só reconhecer as lacunas existentes, mas supri-las com desenvolvimento e capacitação, para, em seguida, realizar o acompanhamento e avaliação (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

De acordo com Guimarães (2000, p.127), o desafio para implantação da Gestão por competências no serviço público está exatamente em “transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

É fato que a implantação de um modelo novo como o da GC em uma Instituição pública é um grande desafio, pois a inovação, a modernidade e o impacto que geram nos processos de trabalho trazem um pouco de resistência a essa implantação, porém, diante da efetividade nos resultados, é um modelo bastante aceito (AGUIAR, 2015). Essa realidade pode ser observada no contexto do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), uma Instituição de Ensino Superior, sediada no município de Recife, no estado de Pernambuco, que se apresenta em consolidação de sua fase de nova institucionalidade e vem aprimorando suas práticas gerenciais, todavia não possui, ainda, implementada e amadurecida a gestão por competências, como é a realidade da grande maioria dos órgãos do serviço público. Além disso, encontra-se em fase de estruturação de práticas de visão compartilhada e orientação para a aprendizagem (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Diante disso, percebe-se que a modernidade administrativa e as práticas de gestão de pessoas, tomando por base esses pilares, podem influenciar na compreensão da competência como capaz de promover a combinação de múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser. E, assim, promover respostas efetivas advindas dos desafios enfrentados pelas organizações públicas contemporâneas (MONTEZANO *et.al*, 2019; AGUIAR, 2015; DEL MAESTRO FILHO, 2004; AQUINO, 2020; SANT’ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005, ZANBERLAN, 2006).

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano de ação para implementação da gestão de pessoas por competências no IFPE.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar se a percepção de efetividade da gestão por competências influencia positivamente a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas;
- Identificar a relação entre o comprometimento com o aprendizado e a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas;
- Avaliar se a visão compartilhada tem relação com a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas;
- Elencar diretrizes institucionais para implementação de um modelo de modernidade administrativa e de gestão de pessoas pautado na gestão por competências, na orientação para aprendizagem e na visão compartilhada.
- Averiguar os processos já definidos pelo IFPE dentro das políticas de Gestão de Pessoas e Gestão por Competência;

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A Gestão por Competências no serviço público aponta para diversas vantagens advindas da implantação deste modelo, dentre as quais têm-se: capacitação e desenvolvimento gerencial, desenho da estrutura de cargos, certificação ocupacional para promoção, melhores práticas de gestão de pessoas e formação de redes de aprendizagem (SOUZA, 2004; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

O conceito de competência surge pela indispensabilidade das Instituições procurarem novas fórmulas que estimulem a capacidade de inovação, adaptação e aprendizagem, necessárias ao desenvolvimento contemporâneo (GUIMARÃES, 2000; ZANBERLAN, 2006).

Por outro lado, a implementação de gestão por competências deve vir acompanhada de um processo de modernidade organizacional em práticas administrativas e de gestão de pessoas que incorpore a percepção de efetividade de gestão por competências, orientação para aprendizagem e visão compartilhada para que seja considerada como um processo de transformação em diferentes etapas e métodos que compõem a gestão de pessoas e administrativa da Instituição (KILIMNIK, 2005).

No âmbito do IFPE, essa pesquisa se dá em um momento oportuno, diante da ausência de estudos relacionados ao assunto, somada à necessidade de se pensar e estruturar a Gestão de Pessoas de modo mais estratégico, trazendo ao servidor público, pertencente ao quadro de pessoal da Instituição, a ciência do seu papel na organização.

Destarte, é necessário considerar nas sistemáticas institucionais a necessidade de reconhecer e adequar as competências dos servidores aos objetivos estratégicos da Instituição, tendo a visão compartilhada como aliada, identificar *gaps* na prática administrativa desenvolvida pelo servidor, por meio de um direcionamento à aprendizagem, e, finalmente, o desenvolvimento de uma percepção de como a efetividade de gestão por competências pode profissionalizar o serviço público (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; AGUIAR, 2015; DEL MAESTRO FILHO, 2004; AQUINO, 2020; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005, ZANBERLAN, 2006).

Assim sendo, tem-se um processo de comprometimento e cooperação mútua servidor-organização/organização-servidor. Por um lado, pelo reconhecimento do desenvolvimento qualificado do potencial do servidor não só dentro da Instituição, como, também, fora dela, transformando-o em um agente estratégico na consecução dos resultados e o fortalecimento da modernidade organizacional, acarretando em benefícios à organização e, por sua vez, à sociedade (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Além disso, é importante ressaltar que, atualmente, inexistente programa de avaliação por desempenho dos servidores técnicos administrativos, exigido pela lei nº 11.091/2005, ou seja, os servidores do Instituto Federal de Pernambuco não passam por outra avaliação reconhecida institucionalmente, além da avaliação por desempenho do estágio probatório, que é utilizada para avaliar se o servidor irá adquirir a estabilidade ou não. A ausência desta avaliação pode ensejar diversos problemas como responsabilidade mal definidas, servidores desmotivados, falta de

*feedback* baseado em um instrumento reconhecido e análise das competências necessárias para melhoria de desempenho do servidor e de seu próprio desenvolvimento. Além de uma falta de compreensão do nível de visão compartilhada e de melhorias de aprendizagem e competências a serem embasadas para um processo decisório gerencial (AGUIAR, 2015; MONTEZANO *et al.*, 2019).

A pesquisa também traz contribuições para a atuação dos gestores, uma vez que os resultados obtidos trazem subsídios ao tomadores de decisão e possibilitarão um maior conhecimento em relação ao perfil dos servidores e os *gaps* identificados. Esse conhecimento os levará com mais facilidade às ações que deverão ser priorizadas, trazendo assim, o embasamento necessário para a tomada de decisões e melhorando a formação continuada dos servidores (MONTEZANO *et al.*, 2019).

Outrossim, além dos benefícios já explanados, o estudo se diferencia por relacionar variáveis independentes (percepção da gestão por competências, comprometimento com o aprendizado e a visão compartilhada) e a sua influência na modernidade administrativa e da gestão de pessoas e, com isso, desenvolver uma solução para o problema envolvendo as hipóteses confirmadas. Verificou-se que os diversos estudos acerca do tema abordam de modo relevante a gestão por competências, contudo não foram encontradas pesquisas que relacionassem as hipóteses mencionadas na pesquisa, tampouco aplicadas ao contexto organizacional de uma Instituição de Ensino.

Por fim, esta pesquisa contribui para o campo ao realizar um estudo teórico e empírico desse modelo que alia a necessidade de promover a modernidade das práticas administrativas e de gestão de pessoas para a promoção de uma liderança inspiradora e capaz de compartilhar valores e objetivos organizacionais alinhadamente, e servidores capacitados e avaliados de acordo com suas responsabilidades e perfis em consonância com as resoluções necessárias para a entrega dos resultados aos cidadão (AGUIAR, 2015). Afinal, essa modernidade se faz necessária à construção de uma cultura de inovação na gestão pública e é indicado para começar um processo de mudança cultural e superar os desafios contemporâneos relacionados às inúmeras dificuldades ocorridas na prestação dos serviços públicos (KILIMNIK, 2005).

Deste modo, buscou-se evidenciar a compreensão de como a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas combinada com a orientação para aprendizagem, a percepção de efetividade de gestão por competências e uma visão

compartilhada podem fortalecer e influenciar na reestruturação administrativa e gerencial das organizações públicas.

Diante disso, as hipóteses estabelecidas no presente estudo foram delineadas com base nos construtos já referenciados que serão detalhados a seguir.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste estudo, optou-se pela pesquisa de campo, de abordagem quantitativa, exploratória descritiva. A pesquisa está disposta em capítulos que buscam segmentar a abordagem de diversos assuntos relacionados a pesquisa: 1) Introdução, que traz uma explanação acerca do tema, 2) Referencial Teórico, que apresenta uma revisão da literatura sobre a modernidade organizacional, a gestão por competências, o comprometimento com o aprendizado e a visão compartilhada juntamente com as hipóteses levantadas durante o estudo; 3) Metodologia de Pesquisa, que enfatiza a característica, o local, os participantes, o processo e os instrumentos utilizados; 4) Análise e Discussão dos Resultados, onde se apresentam os dados e a análise realizada a partir da coleta e tratamento deles; 5) Plano de Ação, que apresenta a proposta de intervenção; e 6) Considerações Finais, os quais são feitas as conclusões acerca da pesquisa e dos resultados obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste segundo capítulo do estudo, foi apresentada a visão teórica relacionada às temáticas abordadas. A pesquisa bibliográfica proporcionou um embasamento teórico para a construção de ideias na parte empírica e, por consequência, subsidiou a análise, interpretação dos dados coletados e as discussões dos resultados.

Com a combinação dos pensamentos desses teóricos aqui apresentados, tornou-se possível compreender melhor sobre o tema da pesquisa e formular a melhor estratégia de abordagem para a apresentação de uma proposta de implantação de estratégias de Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como base na incorporação de um modelo integrado de gestão por competências, orientação para aprendizagem e visão compartilhada.

Assim sendo, houve a estruturação temas relevantes para a compreensão do estudo: modelos de Administração Pública do Brasil, a evolução da gestão de pessoas no serviço público, a gestão estratégica de pessoas, inclusive no contexto da Administração Pública, a gestão por competências, a avaliação por competências, o Decreto nº 5.707/2006 e 9.991/2019 e o plano de cargos e carreiras dos servidores técnicos da educação (PCCTAE), modernidade da gestão administrativa e das práticas de gestão de pessoas, orientação para aprendizagem e visão compartilhada.

Em vista disso, foram estruturados da seguinte forma: evolução da administração pública brasileira, modernidade organizacional, a dimensão modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas no contexto do serviço público, a percepção da gestão de efetividade por competências, a orientação para aprendizagem e a visão compartilhada.

### 2.1 CONTEXTO DA EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Tendo em vista que a presente pesquisa foi investigada em uma Instituição Pública Federal de Ensino e que para discutir como a competência, a modernidade e a orientação para aprendizagem deverão ser inseridas em um cenário, cuja administração pública brasileira perpassou por transformações significativas, buscou-se discutir, inicialmente, como essa mudança afetou as novas diretrizes organizações postas.

O termo Administração Pública pode ser definido como atividade desenvolvida pelo Estado com o propósito de assegurar o bem coletivo. Também pode ser definido, de forma mais mensurável, como o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas a quem a lei atribui o exercício de atividades voltadas para o atendimento à população (DENHARDT, 2004)

O modelo de gestão na Administração Pública brasileira teve seu início com o regime patrimonialista, onde o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder soberano e os seus auxiliares e servidores possuíam *status* de nobreza real, porém, a corrupção e o nepotismo eram constantes neste tipo de administração (DI PIETRO, 2008).

Posteriormente ao modelo patrimonialista, tem-se o modelo burocrático de gestão, que começou a ser desenvolvido e incorporado na Administração Pública para tentar minimizar os problemas existentes e melhorar a qualidade do serviço público, isso conforme Weber, o criador do conceito da burocracia, a qual era definida como aquela organização que é eficiente pela sua excelência (SECCHI, 2014).

Em sua essência a burocracia permitiu aperfeiçoamento, regramento e mecanismos benéficos ao serviço público, todavia, para muitos, o termo burocracia está atrelado a algo negativo, que se remete à demora, que deva ser evitado, porém, esta impressão nada tem a ver com o termo inicial. Estes problemas mencionados estão relacionados a disfunções burocráticas, ou seja, anomalias e imperfeições no funcionamento da burocracia (WAGNER; HOLLENBECK, 2009). A disfunção da burocracia resulta na falta de eficiência da organização, desperdícios dos recursos de materiais, apego dos funcionários à rotina, suas atividades, seus cargos e funções, bem como lentidão no desempenho do trabalho, problemas estes observados constantemente na administração pública do século passado (SECCHI, 2014).

Diante disso, revela-se que o Estado Brasileiro, que demorou a se desenvolver de forma industrializada, teve que se modernizar para propiciar o crescimento do país. Dessa forma, notou-se um esforço da gestão pública no sentido da modernização, procurando solucionar tais disfunções burocráticas; e assim, contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, obedecendo aos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, contidos na Constituição Federal de 1988 (MELLO, 2008; BRASIL, 1988).

No Brasil, o modelo gerencial foi implantado pelo PDRAE (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – Fernando Henrique Cardoso) e percorreu um

caminho progressivo que contemplou o Gerencialismo Puro - essência: eficiência, produtividade e redução de custos, o Consumerismo - o qual diminui o foco fiscal e dá abertura ao cliente e à qualidade dos serviços, e o *Public Service Orientation* (PSO) – que introduziu o termo *accountability* para a gestão, permitindo um diálogo com os cidadãos e o atendimento às suas reais necessidades (MACHADO *et al.*, 2012).

Conforme Denhardt (2004, p.175), “a noção do Novo Serviço Público contribui na remodelação do Estado para uma mudança de mentalidade na busca de uma gestão mais participativa”. Essa gestão participativa é construída tendo como basilares o cidadão, os resultados e o interesse público coletivo como direcionamento para atuação. Além dos conceitos mencionados, a Administração Pública Gerencial gerou expectativas de mudanças, repensando em modelos próprios de eficiência (COSTA; COSTA, 2016).

Conforme Aguiar (2015), necessitou-se aprimorar e realizar as devidas adaptações na gestão de pessoas às realidades em que as Instituições Públicas estavam inseridas para melhorar serviços ao cidadão-cliente, na tentativa de adequá-los às novas exigências contemporâneas e alcançar seus objetivos institucionais.

A partir disso, a administração pública gerencial surgiu com o propósito de solucionar os problemas, disfunções e anomalias, causados pela burocrática, apesar de estar apoiada e ser considerada por muitos um complemento dela (SECCHI, 2014).

Este modelo, atualmente utilizado, prioriza, principalmente, a eficiência, o aumento da qualidade do serviço e a redução dos custos, o que gera a busca pela contínua melhoria no atendimento ao cidadão e nos crescentes benefícios àqueles que estão utilizando o serviço público (PEREIRA, 2003). A seguir, apresenta-se um resumo do conceito destinado a cada modelo da Administração Pública, conforme retratado no Quadro 1.

Diante desses diferentes contextos vivenciados pela administração pública, é possível observar que essas reformas estão integradas a dimensões que absorvem, inclusive, a reforma do Estado, envolvendo dimensões estratégicas como institucional-legal, cultural e de gestão.

**Quadro 1 - Modelos da Administração Pública**

<b>Modelo</b>	<b>Definição</b>
<b>Patrimonialista</b>	Crença na tradição, ou seja, as leis são o conjunto de costumes de determinada sociedade e quem as determina são os membros de uma linhagem que dispõe do poder.
<b>Burocrático</b>	Há uma divisão clara entre o que é individual e privado e o que é público e de interesse coletivo. A preocupação central do modelo burocrático está no controle dos processos da administração pública.
<b>Gerencial</b>	Definição clara de quais são objetivos da organização, maior autonomia dos gestores, maior controle da população e transparência pública.

**Fonte:** Adaptado de Pereira (2002).

No que diz respeito à dimensão institucional legal, buscou acompanhar o aperfeiçoamento do sistema jurídico-legal vigente pela superação entre os obstáculos de implementação no serviço público. Na dimensão cultural, tem-se a cultura burocrática que predominou, por anos, nas Instituições Públicas, e, desse modo, a complexa missão do transmutar as práticas corriqueiras na prestação dos serviços públicos. Já na dimensão de gestão, retrata-se a implementação de novos princípios e técnicas de administração para melhorar o desempenho das Instituições Públicas e o acompanhamento dos seus resultados de forma efetiva (COSTA; COSTA, 2016).

Diante desses contextos de transformação da orientação às práticas no serviço público, concorda-se com Bresser Pereira (2002, p.19) ao afirmar que uma reforma não pode ser feita “sem antes incorporar à administração pública brasileira técnicas gerenciais, noções de qualidade, produtividade, resultados, comprometimento e responsabilidades dos funcionários”. Nessa perspectiva, é possível perceber que o cenário do ambiente do serviço público vem sendo modificado e preocupações, como as relatadas por Bresser Pereira (2002), eram de exclusividade para minimizar os impactos da concorrência e da competitividade interempresarial.

Todavia, na contemporaneidade, reunir conhecimentos, habilidades e atitudes em prol de resultados voltados aos interesses dos cidadãos tornou-se fundamental para que, cada vez mais, tenha interesse coletivo atendido, gastos públicos bem sucedidos e inserção no modelo gerencial (COSTA; COSTA, 2016).

Deste modo, busca-se que os próprios serviços públicos prestados se materializem como uma extensão da cidadania em que se haja o interesse em servir aos outros e alcançar objetivos públicos efetivamente (COSTA; COSTA, 2016).

Para isso, será delineado, a seguir, como a modernização organizacional pode subsidiar a consecução dos resultados no serviço público incorporando práticas administrativas e de gestão de pessoas pautadas nas competências, na aprendizagem e na visão compartilhada.

## 2.2 MODERNIDADE ORGANIZACIONAL: UM RECORTE NA DIMENSÃO MODERNIDADE ADMINISTRATIVA E DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO

As organizações têm sido constantemente desafiadas a acompanhar as inovações tecnológicas, a agilidade das comunicações e a globalização da economia de modo que tais fatores têm as conduzido a novas estratégias, formas de organização do trabalho e valorização do potencial de cada integrante dela para tanto maximizar os resultados como promover o desenvolvimento do profissional e seu interesse em permanecer naquela organização (KIKIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

Outrossim, tais transformações requerem profissionais, além de mais envolvidos, munidos de flexibilidade, competências e qualificação para lidar com novas sistemáticas e a aplicação de modernos procedimentos visando à performance organizacional (DUTRA; HIPÓLITO, 2012).

Apesar de processos evolutivos organizacionais existirem, durante muitos anos, a celeridade com a qual as organizações precisam se inserir no contexto da modernidade tem provocado impactos significativos tanto para a organização quanto para o profissional que dela faz parte. A sobrevivência organizacional e a capacidade de estar empregado naquela empresa resultaram em uma contínua busca de renovação das estratégias adotadas (DEL MAESTRO FILHO, 2004).

As novas tendências propuseram o surgimento de mútuas adaptações dando ênfase a novos desenhos organizacionais, a novas posturas gerenciais, ao estímulo para uma maior integração e comunicação, o reconhecimento dos perfis de cada profissional e a valorização de competências direcionadas às inovações de produtos, processos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2004).

Assim, observa-se que as pessoas e o conhecimento delas estabelecem a diferenciação de cada organização, o acompanhamento da modernidade e o estabelecimento de políticas e práticas mais modernas adequadas para atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, de modo que deixem de ser, exclusivamente,

observados cargos e números para observar indivíduos, sentimentos, experiências, saberes e talentos (CASTRO; KILIMNIK; SANT'ANNA, 2008).

Diante disso, sabendo-se que o fator humano é a grande locomotiva que movimenta, dinamiza e transforma as organizações, a seguir foram abordados os conceitos que abrangem a modernidade organizacional e, em seguida, realizado um recorte na dimensão que será estudada, na presente dissertação, a saber a Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas (ARRAES *et al.*, 2017).

### **2.2.1 Modernidade Organizacional**

Quanto à questão histórica, a noção da modernidade foi introduzida com caracterizações relacionada ao mito da tecnologia, à ideia de progresso, o domínio da razão científica ou a exaltação da democracia, diferenciando-se entre os períodos evolutivos da humanidade, como o mundo primitivo, mundo antigo e o mundo medieval (KIKIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

Para o pensador francês Touraine (1994), a modernidade integra o resultado de duas grandes correntes de pensamento: racionalismo (greco-romano) e concepção cristã de alma, relacionando-se à noção de sujeito. Considerando que, ao longo do tempo, a racionalidade instrumental era o que prevalecia como fator de modernidade e eficácia, o surgimento de uma nova modernidade esteve atrelada ao homem como integrante revolucionário para a transformação.

Nesse diapasão, é fundamental esclarecer que discutir a modernidade organizacional está intrinsecamente vinculado à ideia de compreender os múltiplos fatores que atingem o funcionamento da organização, dos contextos internos e externos, mas, sobretudo, como essas mudanças organizacionais têm sido associadas à relevância do sujeito como parte imprescindível ao ambiente organizacional moderno (DUTRA; HIPÓLITO, 2012).

A centralidade do fator humano na modernidade organizacional é capaz de reconhecer os múltiplos atributos que forma o conjunto do homem moderno. Para isso, adotar modelos gerenciais, que acompanhem as tendências que emergem no contexto organizacional oriundas de fatores internos e externos, integrando-se à gestão estratégica de recursos humanos, tornou-se necessário à sobrevivência da organização (ARRAES *et al.*, 2017).

Concorda-se com Eboli (1996, p. 54), ao assegurar que esse acompanhamento dos cenários modernos vigentes “reproduz as características de uma sociedade moderna e, ao mesmo tempo, favorece o ingresso e o desenvolvimento de indivíduos igualmente modernos”.

Assim, compreende-se que o cerne da modernidade organizacional é alinhar a multidimensionalidade de fatores que a abrangem, perpassando pela quebra de paradigmas de romper com os limites do racionalismo econômico e propiciar a reinvenção da relação com as pessoas como estratégia organizacional (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

A busca pela modernidade de cada organização demonstra que se faz necessário considerar aspectos sociais, políticos, tecnológicos, econômicos, culturais que permeiam o seu desenvolvimento para possibilitar o envolvimento das pessoas, dos recursos necessários e a consecução dos objetivos organizacionais (ROCHA; SALLES, 2005).

Associar a modernidade à dimensão cultural significa compreender os valores éticos, de valorização do ser humano e de liberdade para composição dos espaços organizacionais e a da materialização de um novo olhar a ser adotado pelas Instituições. Já na dimensão política, modernizar a organização sobre o aspecto político é abranger em suas práticas valores de respeito à cidadania, práticas e decisões, reunindo noções de democracia às quais os cidadãos estão sujeitos (KILIMNIK; SANT’ANNA, 2006).

Na dimensão social, a necessidade de a implantação de medidas e processos gerenciais serem acompanhadas da observância e reflexão do quanto o sujeito colaborador da organização é capaz de se inserir nas relações sociais e transformá-las. Por isso, a modernização depende dessa relevante capacidade de transformação que as pessoas são destinadas a realizar (SANT’ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Na dimensão administrativa, envolve-se a preocupação de o funcionamento e definição de diretrizes, estratégias e metas estarem em consonância com o novo contexto que circundam as organizações que buscam se inserir na realidade da modernidade organizacional e do servidor como parte fundamental na dinâmica da Instituição (SANT’ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005; ARRAES *et al.*, 2017).

Enquanto que a econômica, é preciso compreender aspectos econômicos como interligados com os objetivos sociais e, finalmente, a dimensão tecnológica como alinhamento do processo de globalização e atualização das organizações,

sendo ele instrumento um desenvolvimento sustentável, alinhando progresso e bem-estar. Na dimensão tecnológica, deve-se combinar o racional e o subjetivo (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005; ARRAES *et al.*, 2017).

A seguir, será detalhado como os autores Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005) avaliam o nível de modernidade organizacional, considerando fatores elencados no quadro 2:

### Quadro 2 - componentes de avaliação da modernidade organizacional

Componentes da avaliação da modernidade organizacional
a) grau em que a organização valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade;
b) grau em que a organização cultiva um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem
c) grau em que a organização adota um regime democrático
d) grau em que a organização tem um processo decisório descentralizado e democrático
e) grau em que a organização estimula a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão
f) grau em que a organização encoraja a interação social; grau em que a organização estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais
g) grau em que a organização favorece que as pessoas se mantenham informadas e que atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos
h) grau em que a organização tem claramente definidos sua missão, objetivos, estratégias e metas
i) grau em que as tecnologias, políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas;
j) grau em que os objetivos econômicos da organização subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos;
k) grau em que a tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas
l) grau em que a organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas, com a criatividade das pessoas

Fonte: (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005, p. 5)

Diante dessas diferentes dimensões discutidas anteriormente, percebe-se que se discutir a modernidade organizacional é transpor as características associadas à modernidade no âmbito da sociedade e atrelar ao contexto de cada organização.

Segundo Robbins (2005), para a sobrevivência organizacional, devem existir mudanças no ambiente, adaptando-se com velocidade às novas leis sancionadas pelo governo, às novas fontes de insumos disponíveis no mercado e na forma como lidar com os diferentes recursos que compõem a organização.

Não obstante o reconhecimento da relevância de todas as dimensões que abrangem a modernidade, para fins de direcionamento do presente estudo, terá um recorte na dimensão da Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas por compreender que a mesma tem uma maior aproximação teórica com os

demais constructos que comporão o estudo e a relação com o modelo integrado de Gestão por Competências como produto dos desdobramentos da pesquisa.

## **2.2.2 Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas no contexto da Administração Pública**

Para tratar da modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas no contexto da administração pública, será traçada a evolução da gestão de pessoas na Administração Pública e o quanto esse processo evolutivo requer uma contínua adequação e aperfeiçoamento na organização e nas pessoas que dela fazem parte.

### **2.2.2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública**

Gestão de Pessoas é uma expressão que aparece no final do século XX e define uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (MELO; FONSECA; SANTOS, 2015).

No contexto atual, apresenta semelhança com outros termos, tais como gestão com pessoas, gestão de talentos ou gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. São diferentes nomes que buscam caracterizar um novo ambiente e um formato da área de recursos humanos (GUIMARÃES, 2000)

Com o passar do tempo, as áreas responsáveis pelo gerenciamento das pessoas começaram a se preocupar com sua valorização e, assim, tornaram-se, cada vez mais, importante dentro das organizações. Na medida em que percebeu a sua relevância estratégica no aprimoramento organizacional, a área passou a assumir as atribuições mais variadas relativas à qualidade de vida e saúde do colaborador, à qualidade e às condições de trabalho e ao desenvolvimento do trabalhador (DEMO; FOGAÇA, 2018).

Nessa perspectiva, a literatura traz a necessidade de que práticas adotadas pela gestão de pessoas contribuam, principalmente, para o bem-estar dos colaboradores nas organizações (NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008; TURNER; HUEMANN; KEEGAN, 2008; DEMO *et al.*, 2011; RUBINO).

Assim, tendo em vista que, ao longo da evolução histórica da sociedade, a administração de pessoal dentro das organizações foi se tornando estratégica e, por isso, ampliando estudos das transformações necessárias e realizadas a partir da evolução da área no serviço público (DEMO *et al.* 2011).

Para compreender a evolução da Gestão de Pessoas, é preciso trazer o Decreto-Lei n.º. 5.452/43, que prevê a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Esta consolidação trouxe um novo conceito de administração de pessoal, iniciado na década de 1930. Nesta época, as atividades da área de Gestão de RH se resumiam, principalmente, a funções cartoriais, de registros, administrativas e legais, geralmente, desempenhadas pelos proprietários das empresas (BRASIL, 1943).

Assim, após o advento da CLT, ocorreram diversas transformações significativas na área, e o setor, conduzido pelo chefe de pessoal, adquiriu novo sentido e novas atribuições, tal como a correta aplicação das legislações trabalhistas (NISHII; LEPAK; SCHNEIDER, 2008).

Considerando a exigência de conhecimento específico em legislação trabalhista, Araújo (2006, p. 3) confirma que, até o final da década de 1970, é possível afirmar que “o cargo de chefe de pessoal era exercido, na grande maioria das vezes, por funcionários formados em direito e advogados, que eram responsáveis pelas funções de admissão e demissão dos funcionários”.

Nesse contexto, os setores ou departamentos de pessoal tinham atuação mais específica e limitada, pois atendiam, principalmente, às demandas trabalhistas necessárias para o adequado funcionamento da organização. Nessa conjuntura, ainda não era possível visualizar preocupação com condições razoáveis de trabalho ou mesmo com saúde e segurança dos trabalhadores (DEMO *et al.*, 2011).

Diante dessa realidade, as ferramentas utilizadas na administração de pessoal sofreram mudanças mais sensíveis, dentre essas, houve uma adaptação do sistema para receber a burocracia e suas características: centralização, impessoalidade, hierarquia, meritocracia e separação entre o público e o privado (COSTA; MORAES, 2007).

Após a obsolescência da administração pública burocrática, cada vez mais, o setor público necessitou adotar uma abordagem gerencial baseada na descentralização, no controle de resultados, na gestão administrada e no controle social direto (ABRÚCIO, 2007).

Por isso, essa nova gestão privilegia o desempenho organizacional, os resultados e o gerenciamento dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, ou seja, é um modelo mais flexível, que se adapta às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais (PEREIRA, 1996).

Para Pires e Macedo (2006), embora a administração gerencial esteja mais presente, a cultura da maioria das organizações públicas brasileiras conduz essas à burocracia. Há de se ressaltar que as antigas práticas e modelos deixaram resquícios culturais de sua existência e que, por vezes, as práticas mais tradicionais, ainda em uso, podem entrar em conflito com as novas práticas de Gestão de Pessoas (DERROSSO; BOEWERK, 2017).

Nesse contexto, Guimarães (2000) traz como desafio da administração pública transformar estruturas burocráticas em organizações alinhadas com os novos modelos de gestão estratégica, conforme se observa no quadro 3 abaixo:

**Quadro 3 - Evolução da Gestão de Pessoas**

<b>Administração de Recursos Humanos (ARH)</b>	<b>Gestão de Pessoas (GP)</b>	<b>Gestão de Talento Humano</b>
Pessoas como recursos	Pessoas como seres humanos	Pessoas como provedoras de competências e experiências
Era Industrial	Era da Informação	Era do conhecimento
Ênfase Operacional	Ênfase tática	Ênfase estratégica

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

Essa evolução da Gestão de Pessoas vem sendo acompanhada do surgimento de um novo olhar para o ser humano dentro da organização como aquele capaz de representar o diferencial Interorganizacional. E, para que o mesmo possa se desenvolver integralmente nas ações institucionais e no alcance dos resultados, tornam-se imprescindíveis medidas de envolvimento, capacitação, aprendizagem, modernização, motivação e experiências positivas (DEMO; FOGAÇA, 2018).

Com isso, a administração pública deve se voltar às práticas e medidas condizentes com a Modernidade Administrativa e da Práticas de Gestão de Pessoas para que o ser humano que integra a organização tenha seu desenvolvimento pessoal e profissional alinhando com os objetivos organizacionais e individuais (DEMO *et al.*, 2011)

### 2.2.2.2 Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas

A modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas tem relação com a capacidade organizacional de compatibilizar objetivos da organização, desempenho das pessoas, exigências dos clientes, desenvolvimento profissional acompanhando a velocidade com as quais as mudanças vêm ocorrendo (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Diante da complexidade de reunir esses diferentes fatores e considerando que inserir cada organização no contexto da modernidade não possui fórmulas prontas, busca-se que cada Instituição reconheça as suas peculiaridades, fraquezas e potencialidades e dos seus próprios servidores. Considerando que o diferencial de cada organização é representado por seu corpo funcional, por isso, investir nele é condição fundamental à modernidade organizacional (DERROSSO; BOEWERK, 2017).

Assim, é necessário direcionar esforços às mudanças significativas no comportamento das organizações. As estruturas verticalizadas e centralizadas foram substituídas por estruturas horizontais e descentralizadas, assim como a divisão entre o trabalho intelectual e o manual deve ser eliminada. Assim, os colaboradores que eram direcionados às tarefas fragmentadas e padronizadas passaram a ser estimulados a pensar e executar múltiplas e complexas tarefas (EBOLI, 2001). Com isso, as discussões sobre o desenvolvimento de um ambiente voltado ao gerenciamento das competências dos funcionários vão além da execução de tarefas específicas, mas do estímulo que os profissionais, as chefias e a Instituição possam buscar fortalecer a capacidade de aprender e (re)aprender dos profissionais na perspectiva de fortalecer competências antigas e suscitar o desenvolvimento de novas (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Outrossim, é pertinente atualizar as políticas e práticas de gestão para modernizá-las e envolver e estimular um maior nível de comprometimento dos colaboradores que a compõem, estimulando a manutenção e atração de pessoas com competências alinhadas com a organização e o alcance do sucesso organizacional (COSTA; MORAES, 2007; DERROSSO; BOEWERK, 2017).

Guimarães (2000) aborda que a relação com a capacidade de instituir e assimilar a modernidade é relacionada à incorporação de modelos flexíveis de gestão. Todavia, enquanto nas empresas privadas, devido à concorrência, autonomia

administrativa-financeira e capacidade de gerar inovações tecnológicas céleres diante oscilações dos cenários externos, tem-se no serviço público a lentidão e as dificuldades de eliminar estruturas ainda burocráticas e centralizadas, além das restrições orçamentárias para investimento na Instituição, acarretando em um descompasso com a realidade (DERROSSO; BOEWERK, 2017).

O desenvolvimento gerencial preconiza a modernidade organizacional, abrangendo a interação e integração entre o homem, o trabalho e o ambiente intra e extra organizacional (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005). Para isso, as organizações públicas são conduzidas a preconizarem avanços gerenciais e melhorias no planejamento, execução e controle para alcance dos resultados. Além do reconhecimento das próprias potencialidades dos servidores como instrumento de alcance dos objetivos estratégicos da Instituição (FELTRIN; MADRUGA, 2008). Com isso, implementar a modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas tem impacto positivamente seja para o desenvolvimento do servidor como partícipe e corresponsável pela aplicação da modernização. Todavia, tem, ainda mais benefícios institucionais pela capacidade de agregar condições, recursos e estratégias aprimoradas para a execução das atividades pelos servidores e o acompanhamento e planejamento dos gestores (CASTRO *et al.*, 2008; SANT'ANNA *et al.*, 2016; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Ao servidor, a modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas pode melhorar no seu desenvolvimento, no alinhamento dos seus interesses aos organizacionais, na estruturação e avaliação das competências e dos perfis profissionais e na promoção de uma aprendizagem continuada e a valorização dos servidores e de seus potenciais (CASTRO *et al.*, 2008; SANT'ANNA *et al.*, 2016; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Quanto à Instituição, a modernidade nas práticas administrativas pode trazer benefícios como alocação de servidores corretamente, mecanismos e instrumentos de trabalho modernizados e com uma tendência à agilidade na prestação de serviços. Além disso, a ampliação de um conhecimento organizacional propício às melhorias no alcance dos resultados e em serviços mais qualificados e céleres ao cidadão (CASTRO *et al.*, 2008; SANT'ANNA *et al.*, 2016; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Diante disso, para fins desta dissertação, considerou-se que a modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas necessitariam de subsídios de

três constructos que agregariam valor à construção de uma modernidade no serviço público, conforme figura 1, a seguir:

**Figura 1** - Modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas na prática



**Fonte** – Adaptado pela autora

Para isso, a seguir serão apresentados o embasamento teórico dos constructos percepção da gestão de efetividade por competências, da orientação para aprendizagem e da visão compartilhada com as respectivas hipóteses que as relacionam à variável modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas.

## 2.3 PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

### 2.3.1 Competências: definições e premissas

No contexto de evolução das teorias administrativas, o termo competência foi incorporado à organização, sendo utilizado para definir a capacidade de realizar uma determinada atividade (BRANDÃO, 2011).

A seguir, conforme quadro 4, pode ser percebido um compilado de definições de competência e como se dá a sua abordagem sob a ótica de diferentes autores:

**Quadro 4 - Definições de competência**

Nome do Autor	Definição	Ano
McClelland, Boyatzis e Spencer e Spencer	Competência é o conjunto de qualificações ( <i>underlying characteristics</i> ) que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação.	1973, 1982 e 1993
Prahalad e Hammel	As competências são como elementos-chave para a sobrevivência das empresas. São específicas da empresa, representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional	1995
Parry	Competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas, que influenciam na realização de uma determinada atividade. Está relacionada à performance no trabalho, podendo ser melhorada através do treinamento e desenvolvimento contínuo.	1996
Resnik	Conjunto de conhecimentos, habilidades e destrezas, expressos em saber, fazer e saber fazer. Aplica-se ao desempenho de uma função produtiva.	1997
Gonczi e Sladogna	Soma de conhecimentos, valores, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz do trabalho.	1997 e 2000
Lawler III	As competências são as características demonstráveis do indivíduo, incluindo: conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente com a performance individual. A pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente do seu cargo.	1998
Sveiby	O conceito de competência é composto por cinco elementos: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social, fazendo com que a competência seja um fenômeno contextualizado, que não pode ser copiado.	1998
Zarifian	Refere-se à capacidade de iniciativa da pessoa, se necessário, ir além das tarefas estabelecidas; ser hábil em entender e diagnosticar novas situações; ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.	2001
Ruas	Considera a existência de uma inter-relação entre as pessoas (saberes e capacidades) e as organizações (necessidades dos processos de trabalho essenciais e dos relacionais), em que	2003

Nome do Autor	Definição	Ano
	considera competência a capacidade humana e a necessidade da organização em usá-la.	
Le Boterf	Consiste em saber identificar e mobilizar os recursos necessários, que são os conhecimentos, o saber-fazer, as atitudes e os recursos ambientais.	2003
Fleury e Fleury	Em um sentido mais individualizado, competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos tangíveis e intangíveis, habilidades que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo.	2004
Dutra	Destaca a existência de duas vertentes: uma que define competência como a capacidade em conhecimentos, habilidades, atitudes e valores como um estoque do indivíduo; e a outra, em que há sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor; em que as pessoas são avaliadas pelo que entregam a organização e não pelo domínio de alguma capacidade ou mesmo pelo que fazem.	2004
Moraes e Corrêa e Serrano e Brunstein	Competência é mais do que um simples conjunto de atributos que definem a relação do colaborador com o trabalho.	2008
D"Amelio e Godoy	Competência é entendida sob o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios.	2009

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

Ao se compreender as definições, discutir competência significa promover a observância das realidades e dos contextos da organização, as devidas condições para o desenvolvimento de uma determinada atividade e orientar, treinar, capacitar e proporcionar oportunidades de desenvolvimento contínuo do servidor associando sua capacidade de aprender à performance no trabalho (DERROSSO; BOEWERK, 2017).

Mesmo com várias definições do termo competência, existe uma corrente que é tida como a mais aceita dentro do tema, esta considera as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), associando a atributos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e relacionando ao contexto no qual está sendo aplicado (MONTEZANO *et al.*, 2019).

A seguir, na figura 2, apresentam-se os componentes da competência no trabalho, demonstrando que eles se interligam e se relacionam a partir do surgimento de uma demanda, a depender do contexto que a envolve, cujos sujeitos envolvidos deverão estar mundos de conhecimentos, habilidades e atitudes para melhorar o desempenho e corresponder aos resultados esperados, agregando valor ao próprio indivíduo envolvido e à organização (CARBONE *et al.*, 2009).

**Figura 2** - Componentes da competência no trabalho



Fonte: CARBONE *et al.* (2009).

Outrossim, observando a figura 3, percebe-se que, nas definições, também se relacionaram as competências a diferentes níveis organizacionais, separando as competências individuais das competências organizacionais. Nessa perspectiva, pode-se ressaltar que as competências são apresentadas em três níveis: **competências individuais, competências de equipe e competências organizacionais** e influenciam umas nas outras e vice versa.

**Figura 3** - Competências nos diferentes níveis organizacionais



Fonte: Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008, p.35).

Considerando esse jogo de influências, tornou-se um desafio para as organizações gerenciar os processos que são influenciados por cada competência. Nesse contexto complexo, a competência para o trabalho tem sido, cada vez mais, observada e estudada. Assim, muitas organizações estão recorrendo à utilização de modelos que procuram planejar, captar, desenvolver e avaliar nos vários níveis da organização para que, a partir desse gerenciamento, a organização consiga atingir os seus objetivos (BAHRY; BRANDÃO; FREITAS, 2006).

A competência é resultante de múltiplos saberes advindos de diferentes formas. A saber: por meio de aprendizagem, transferência, adaptação, visando à estruturação de condições para o indivíduo resolver problemas concretos a partir da criação de uma base de conhecimentos e habilidades compostas pelo treinamento, o desenvolvimento contínuo e a troca de experiências (AGUIAR, 2015).

De acordo com Bitencourt e Barbosa (2004, p. 250-251), existem 3 (três) dimensões que compõem a Competência, que são:

1. O Saber, relacionado ao **Conhecimento**. Envolve questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. Conhecimento é o que se deve fazer para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído.
2. O Saber Fazer, que se refere a **Habilidades**. É o desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. São o que se deve saber para obter um bom desempenho, ou seja, é a aplicação produtiva do conhecimento.
3. O Saber Agir/Querer Fazer, que se relaciona a **Atitudes**. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento, realiza-se a união entre o discurso e ação. Atitude é o saber agir para poderem empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades. Essa dimensão diz respeito a um sentimento ou à predisposição do profissional.

Montezano *et al.* (2019), ao revelar que não se trata de uma soma de componentes que são englobados para a formação da competência como conhecimentos, habilidades e atitude, mas uma combinação, interação e prática de tais componentes, associando-se a situações reais com vistas ao alcance de resultados.

Para isso, deve-se construir um ambiente favorável ao desenvolvimento, reconhecimento e captação das fragilidades, relacionadas às competências de cada servidor, pois segundo Le Bortef (2003, p. 49), “competência emerge na junção de um saber e de um contexto”.

Com isso, surge a necessidade de implantação de uma gestão por competências, uma vez que alinhar os objetivos estratégicos e organizacionais aos comportamentos observáveis e as competências ao mapeamento do resultado que se busca na Instituição são fundamentais para a construção de uma gestão direcionada à performance organizacional (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

### 2.3.2 Gestão por competências

Na década de 1990, a Gestão por Competências surge no ambiente organizacional, e vem se tornando cada vez mais parte do contexto organizacional dada a sua relevância, pois se relaciona com a gestão estratégica de pessoas, tornando-se essencial para o alcance dos objetivos e na vantagem competitiva (PIRES, 2005).

A Gestão por Competências procura utilizar o conceito de competência para orientar diferentes processos organizacionais relacionados, principalmente, à gestão de pessoas (BEECK; HONDEGHEM, 2010), integrando às dimensões que são acopladas na competência individual, conforme expressa o Quadro 5 abaixo:

**Quadro 5** – Dimensões da gestão por competências

Conhecimento (SABER)	Habilidades (SABER FAZER)	Atitudes (SABER AGIR)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria</li> <li>- Conhecimento técnico</li> <li>- Tácito, presente na mente do profissional</li> <li>- Aprender continuamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prática</li> <li>- Experiência</li> <li>- Aplicar o conhecimento</li> <li>- Implica ter praticado o conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ação</li> <li>- Querer fazer</li> <li>- Aplicar a habilidade</li> <li>- Transformar a habilidade em resultado</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021) adaptado de CARBONE *et al.* (2009)

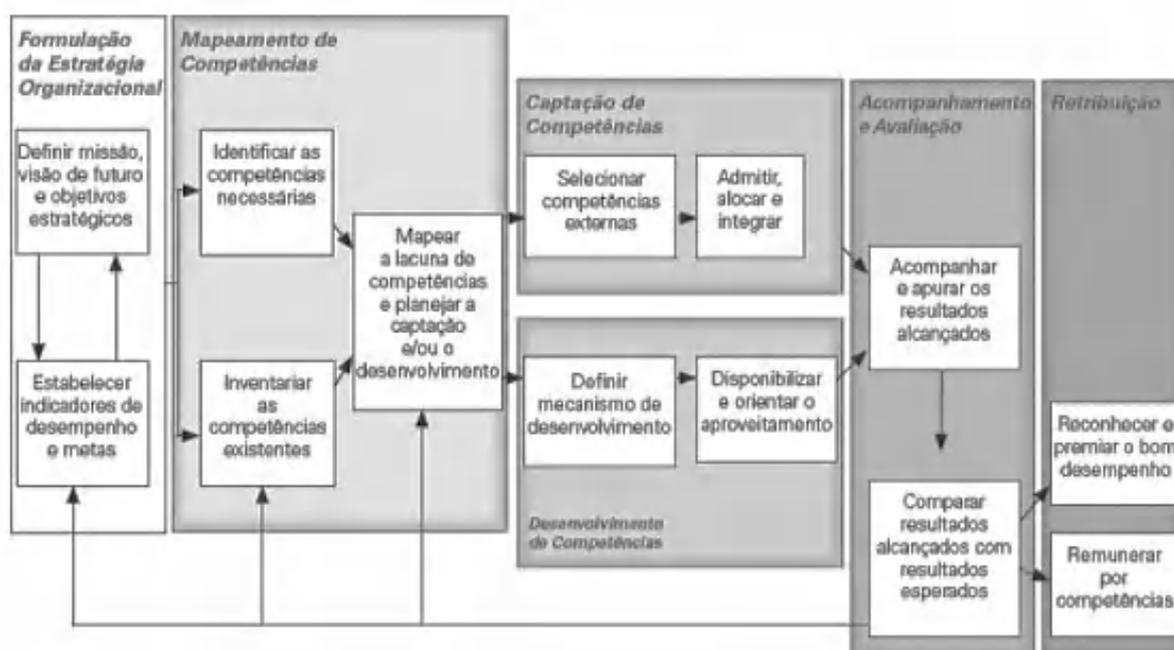
É sabido que iniciar a construção de uma cultura e modernização voltada ao desenvolvimento do gerenciamento de competências e da aplicação de modelos, que gerem impactos organizacionais, é um processo complexo que exige esforços, quebra de paradigmas e estratégias para lidar com a resistência à mudança. Todavia, os resultados condizentes com uma modernização têm um imensurável valor à organização, ao indivíduo e à sociedade (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

De acordo com Brandão e Bahry (2008), esse processo é contínuo, cujas principais fases desse modelo são formulação da estratégia organizacional, mapeamento de competências, captação de competências, desenvolvimento das

competências, acompanhamento e avaliação e retribuição. A seguir, apresenta-se um modelo de gestão por competências e suas respectivas etapas, conforme figura 4.

Isto posto, percebe-se que essa gestão por competências tem relação tanto com a estratégia organizacional e as entregas a serem submetidas à organização, mas, também, com o reconhecimento das lacunas e potencialidades existentes, a capacidade de desenvolvimento das competências e a avaliação dos resultados para fins de compreensão do alcance dos objetivos (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

**Figura 4 – Modelo de Gestão por Competências**



Fonte: Brandão e Bahry (2008)

Diante do contexto acima mencionado, é reconhecida que a avaliação por competências tem um papel de proporcionar a melhoria contínua no gerenciamento das competências, uma vez que a mesma conecta a competência com o desempenho, para isso, a seguir, será abordado o cerne da avaliação por competências (BEECK; HONDEGHEM, 2010).

### 2.3.3 Avaliação por competências

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), há uma interdependência e complementariedade nos conceitos de **competência e desempenho**, considerando que o planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho devem ser

realizado a partir de um diagnóstico das competências necessárias à organização. Segundo os autores mencionados, o diagnóstico das competências necessárias é o primeiro passo para a definição do instrumento ideal de avaliação de desempenho por competências. Muitos desses autores apresentam a competência relacionada ao desempenho considerando que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho resulta no desempenho profissional e acarreta bons resultados à organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Carbone *et al.* (2006) apresenta que o diagnóstico ou mapeamento das competências permite identificar o *gap* ou lacuna, que existe entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as disponíveis na organização, e ainda traz as seguintes questões a serem levantadas com aquela ferramenta:

- Quais as competências essenciais da organização?
- Quais as competências funcionais?
- O desempenho dos funcionários no trabalho expressa o domínio das competências definidas pela organização?
- Qual a discrepância entre as competências necessárias e as competências existentes na organização?

**Figura 5 – Gap de competências**



Fonte: Brandão e Guimarães (2001)

A resposta das questões associada à utilização de instrumentos gerenciais específicos permite realizar planejamento de ações de captação, de desenvolvimento de competências e um processo de modernidade organizacional nas práticas

administrativas, gerenciais e de gestão de pessoas, que podem levar à organização a minimizar tais lacunas (MONTEZANO *et al.*, 2019; CARBONE *et al.*, 2006).

Assim, para que as organizações busquem o contínuo aprimoramento das perspectivas que envolvem um atendimento aos interesses da sociedade de forma qualificada, é necessária a implementação da gestão por competências no serviço público (AGUIAR, 2015).

Outrossim, tendo em vista que a gestão de competências é uma abrupta, é preciso reconhecê-la como necessária para que haja adequação das instituições na reformulação de um ambiente organizacional voltada à aprendizagem contínua e ao melhor aproveitamento dos servidores para o desenvolvimento e diferencial da organização (CERIBELI; MACIEL; GUILARDUCCI, 2017).

Diante disso, a gestão por competências é capaz de trazer benefícios significativos à organização e ao servidor, mas, implementá-la sem a devida internalização dos servidores e daqueles que compõem a organização pode gerar dificuldades, resistência e até prejuízos nos efeitos a que se destinam (AQUINO, 2020; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Para isso, promover a socialização da importância da gestão por competências no serviço público com vistas a uma modernidade organizacional desejada é uma etapa condicionante ao alcance das prerrogativas e vantagens advindas da concretização de uma gestão embasada nas competências dos servidores (AQUINO, 2020; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Nesse sentido, estimular o reconhecimento e a percepção da efetividade da gestão por competências no serviço público pode contribuir com o envolvimento e adesão dos servidores nas transformações desde o planejamento até a execução de suas atividades, e, também, em uma possível relocação de setores e de atividades (CERIBELI; MACIEL; GUILARDUCCI, 2017).

#### **2.3.4 Percepção de efetividade na Gestão por Competências no serviço público**

Concorda-se com Aguiar (2015), ao retratar ser um desafio imensurável a implantação de gestão por competências no serviço público, pela necessidade de se romper padrões burocráticos e ter a necessidade de alinhar interesses individuais e organizações.

É sabido que as organizações públicas já possuem um marco legal, que estabelece a implantação da gestão por competências, instituindo a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, conforme Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006).

Outrossim, essa realidade vem sendo premente no âmbito do serviço público, haja vista a necessidade dos órgãos repensarem e revisitarem, em busca da melhoria contínua integrada à redução de recursos públicos, aliada ao constante controle social e dos órgãos de controle para que sejam prestados melhores serviços ao cidadão e haja um melhor aproveitamento das potencialidades do seu quadro funcional para alcance dos objetivos institucionais (CERIBELI; MACIEL; GUILARDUCCI, 2017).

Além do Decreto de implantação da gestão por competências, instituído, em 2016, percebe-se o reconhecimento da necessidade de se adequar os modelos gerenciais da Instituição à lógica da competência, quando, além disso, são implantadas novas diretrizes governamentais associadas à competência, como é o caso que se apresenta no Decreto nº 9991/2019 (BANDEIRA; ARRUDA; CABRAL, SANTOS, 2017).

De acordo com o art. 3º Decreto nº 9991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento:

§2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por **diagnóstico de competências**.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, **considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função** (BRASIL, 2019, grifo nosso).

Acredita-se que esse Decreto instituído, no ano de 2019, é um significativo propulsor para reanálise das instituições públicas quanto ao tratamento dado à gestão por competências e o reconhecimento de sua percepção de efetividade.

Abbad e Freitas (2016, p. 3) mencionam que, no contexto público, pode-se adequar a gestão por competências como a “expressão do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, por meio de comportamentos observáveis que geram desempenhos e resultados bem sucedidos”.

Montezano *et al.* (2019, p. 2771-2772), à luz de Fernández (2005), elencaram cinco fases necessárias à implantação de uma gestão por competências no serviço público:

- 1) o desenho do projeto de lançamento, que inclui definir atores e seus papéis, bem como constituir comitês para acompanhamento e aprovação das etapas do projeto;
- 2) analisar a situação atual da compreensão da visão estratégica e do modelo de gestão de pessoas;
- 3) definir as bases do modelo de GC por meio do inventário de competências
- 4) desenvolver e implementar o modelo; e
- 5) disseminar o modelo de GC para toda Organização.

Outrossim, Chouhan e Srivastava (2014) revelam se tratar de um esforço coletivo o desenvolvimento da aplicação de modelos de gestão por competências na perspectiva de fornecer à Instituição e à sociedade uma força de trabalho eficaz, produtiva e qualificada.

A implantação de gestão por competências no serviço público requer adotar políticas integrada de gestão de pessoas, devendo haver alinhamento horizontal, entre as ações voltadas de gestão de pessoas, e horizontal com a estratégia organizacional, ou seja, alinhando-se a gestão de competências e os objetivos organizacionais (AQUINO, 2020; FAIAD *et al.*, 2012).

O alinhamento entre a gestão de pessoas, de competências e dos objetivos organizacionais é um fator preponderante para que haja comprometimento e acompanhamento da alta administração com a implantação nas Instituições Públicas, na busca da construção de caminhos necessários à percepção de efetividade da gestão por competências (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; MONTEZANO; SILVA, 2018).

A implantação da gestão por competências na Administração Pública, além do desafio de sua implantação, possui como fator interveniente a falta de conhecimento ou de reconhecimento da utilidade e da importância percebida que pode funcionar como fator desfavorável para servidores e gestores compreenderem a efetividade dessa prática (AQUINO, 2020).

Assim, reforça-se que ações contínuas de capacitação e desenvolvimento gerenciais sejam imprescindíveis para a formação de um repertório de conhecimentos e habilidades que podem impactar positivamente no efetivo desempenho competente no trabalho (LANDFELDT; ODELIUS, 2017; FAIAD, *et al.*, 2012).

Segundo Abbad e Mourão (2012), podem surgir discrepâncias relacionadas às competências que podem não estar relacionadas diretamente com a resolução por meio ações de desenvolvimento. Com isso, não necessariamente a existência de ações de aprendizagem podem sanar tais problemas, pois os mesmos podem ser oriundos de situações decorrentes de fatores ambientais de cada organização como ausência de *feedback*, processos de recompensa inadequados ou inexistentes, falta de infraestrutura e informações para o desenvolvimento do trabalho ou fatores relacionados à justiça organizacional.

Nesse sentido, segundo Aquino (2020), a percepção de efetividade de gestão por competências consiste no reconhecimento dos indivíduos de o quanto à implantação dessa prática na Instituição provoca impactos positivos e favoráveis à geração de insumos à gestão de pessoas, ao seu próprio desenvolvimento e aos objetivos organizacionais.

Para isso, é preciso que as práticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais estejam alinhados, monitorados e em busca de diretrizes condizentes com a melhoria contínua e o planejamento de ações conjuntas capazes de transformar o cenário das organizações e das pessoas que dela fazem parte (AQUINO, 2020).

Para fins de estudo da percepção de efetividade da gestão de competências, no âmbito da base teórica da presente dissertação, pode-se conceituar a efetividade “como capacidade do indivíduo de atingir resultados e objetivos previamente definidos. Nesse caso, a percepção de efetividade das práticas de GPC refere-se ao resultado percebido como positivo, e alcançado após empregar as ações de GPC” (AQUINO, 2020, p.40).

Assim, é preciso que haja a construção de forma participativa, contextualizada e respeitando a necessidade de planejamento das ações, assim como o alinhamento dos interesses individuais, das chefias e da organização para que a gestão por competências seja incrementada na rotina, nos procedimentos e na cultura organizacional (MONTEZANO, 2019; LANDFELDT; ODELIUS, 2017; FAIAD, *et al.*, 2012).

Diante disso, as atualizações e acompanhamento das diretrizes da modernidade na organização são fundamentais para que cada Instituição possa se adaptar aos cenários que as movem, todavia, tais transformações precisam ser acompanhadas de uma estruturação e de um envolvimento das pessoas que atuam na organização (DEMO; FOGAÇA, 2018; MONTEZANO; SILVA, 2018).

Assim, depreende-se que o engajamento, o sentimento de pertencimento e o fortalecimento da crença, ou seja, o desenvolvimento da percepção de efetividade na gestão de competências pelos servidores serão diferenciais para que haja um aprofundamento, uma implementação e um processo de modernização de práticas administrativas e de gestão de pessoas bem sucedidos (AQUINO, 2020).

Diante disso, surge a hipótese abaixo, relacionando os constructos destrinchados anteriormente:

**Hipótese 1: A Percepção de efetividade da gestão por competências influencia positivamente a modernidade Administrativa e das práticas de gestão de pessoas dos servidores do IFPE.**

## 2.4 ORIENTAÇÃO PARA APRENDIZAGEM

De acordo com Camões, Fonseca e Porto (2014), para conseguir modernizar o serviço público, é essencial modernizar, primeiramente, a gestão de pessoas, visto que os servidores são os agentes detentores de recursos técnicos e comportamentais que compõem a capacidade necessária à organização para implementar sua missão organizacional.

Segundo Zanberlan (2006), a orientação para aprendizagem é a capacidade de os gestores de identificarem como as organizações e seus colaboradores aprendem, a partir do conhecimento que envolve a aprendizagem tanto individual como organizacional. Segundo Zanberlan (2006, p. 40), a tomada de decisão quanto aos “investimentos em aprendizagem não é vista como uma tarefa gerencial, mas as estratégias gerenciais contêm preferências implícitas no que tange à aprendizagem, e elas se refletem num clima propício para determinados níveis de aprendizagem”.

Zanberlan (2006) evidenciou níveis da aprendizagem organizacional, considerando três focos as regras, os insights e os princípios. Quando o foco são as regras, tendo o que se intitulou de laço simples, busca-se mudar as regras organizacionais e os programas vigentes, aperfeiçoando-os ou deixando-os mais rígidos. Já o laço duplo, que possui como foco o *insight*, busca-se reconhecer os fatores de aprendizagem repensando as regras existentes e a compreensão do porquê delas. Já o laço triple, com foco nos princípios, questionará a organização

como um todo para identificação dos desejos internos e as relações com o ambiente externo.

Diante dos níveis de aprendizagem organizacional apresentados, é preciso observar a orientação da aprendizagem adotada por cada organização e o quanto tais práticas se materializam em práticas de aquisição, disseminação e uso do conhecimento em prol do desenvolvimento organizacional (ZANBERLAN, 2006).

Partindo da premissa de que certas mudanças organizacionais são de responsabilidade dos indivíduos que nela atuam, então, é fundamental que estas sejam bem capacitadas e saibam executar as atribuições que lhe foram designadas, assim, a chave do sucesso organizacional está atrelado ao desenvolvimento das pessoas (FOGARI; TEIXEIRA, 2012).

Com isso, afirma-se que uma Instituição orientada à aprendizagem possui características e melhores condições para inovatividade organizacional, permitindo à Instituição uma maior capacidade de inovar, implantar nova ideias e substituir caminhos percorridos erroneamente pelos servidores da Instituição que impediram o o resultado esperado pela organização (WERLANG; ENGEL, 2014; ZANBERLAN, 2006).

Esse incentivo à inventividade e às transformações nas rotinas organizacionais atenua os fatores críticos que funcionem como barreiras ao sucesso dos interesses da organização. Com isso, a orientação para aprendizagem alavanca pensamentos inovadores na Instituição, medidas que modernizam o fazer no serviço público, embasado na renovação contínua e que os novos conhecimentos sejam geradores de novos produtos, serviços ou processos (CASTRO *et al.*, 2008; SANT'ANNA *et al.*, 2016; ZANBERLAN, 2006).

Como um recurso da gestão estratégica de pessoas, Silva, Perret e Pardini (2015) defendem a gestão por competências, que se define em gerir a capacitação do corpo funcional, realizando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de forma conjunta.

Segundo Le Bortef (2003, p. 50), permitir o desenvolvimento do profissional, defendido pela gestão de competências e a modernidade organizacional, é compreender que “os saberes-recursos não constituem a competência, mas aumentam ou diminuem as chances de ser competente”.

A necessidade de captar profissionais capacitados e aptos a enfrentar as ameaças e oportunidades surgiu a partir do momento em que as pessoas passaram a ser vistas como um recurso para o sucesso organizacional (SILVA; MELLO, 2011).

Assim, possuir a orientação e os compromissos direcionados à aprendizagem é quando a organização compreende que o estímulo ao aprendizado organizacional proporciona a vantagem competitiva ou o diferencial organizacional (BAKER; SINKULA, 2007; ZANBERLAN, 2006).

Transformar a área de recursos humanos em uma área estratégica do negócio, realizando planejamento de pessoal, na capacitação, na avaliação de desempenho com base em competências é um desafio tanto para empresas privadas quanto públicas (MATOSO *et al.*, 2016; ZANBERLAN, 2006).

De acordo com Pinto e Silva (2015), a percepção geral da qualidade dos serviços de RH em organizações privadas é semelhante à do setor público. Contudo, os modelos de gestão de pessoas utilizados nessas não podem ser diretamente reproduzidos neste, sendo fundamental observar e considerar suas particularidades na execução das ações.

Segundo Matoso *et al.* (2016), para conseguir atuar de modo mais estratégico, o setor de Recursos Humanos passou a assumir diversas funções, como gestor das estratégias de RH; agente de transformação e mudança; defensor dos funcionários (gestão das contribuições) e especialista administrativo (departamento de pessoal).

A gestão por competências permite o adequado desempenho das atividades e da carreira de cada empregado, contribuindo para o alcance dos resultados específicos, de modo a atingir os objetivos da organização (SILVA; MELLO, 2013).

### Quadro 6 – Ações da Gestão de Pessoas Estratégica

Ações da Gestão de Pessoas Estratégica
Mudança de nomenclatura
Investimento de recursos em qualidade de vida e condições de trabalho do colaborador
Resgate da imagem do colaborador
Treinamento e desenvolvimento de competências
Estímulo à inovação e à criatividade
Valorização da eficiência e da qualidade na prestação de serviços
Desenvolvimento de uma cultura gerencial
Auditoria interna e sistema informacional de Recursos Humanos
Mudança cultural: gestão de pessoas como agregador de valor
Novos planos de carreira no serviço público federal
Democratização das relações de trabalho

Fonte: Araújo (2006)

Com isso, deve ser efetuada após o cruzamento do mapeamento de competências organizacionais e individuais da estratégia com o diagnóstico das competências existentes, ou seja, para implementar a GC é preciso trabalhar as lacunas de competências existentes entre o que a organização é hoje e o que ela pretende se tornar (CAMARGO *et al.*, 2016).

Tanto no contexto público como no privado, o colaborador se entrega à organização com base em sua avaliação individual de custo/benefício e, considerando isso, a organização deve conhecer e envolver seu colaborador no trabalho (SILVA; ROGLIO; SILVA, 2010), com uma atenção especial aos que são altamente qualificados e que trazem vantagens em um contexto de competitividade e diferencial organizacional no alcance dos resultados (MOTA; CORDEIRO, 2015).

Tendo em vista o *locus* da pesquisa ser parte da administração pública, buscou-se realizar um recorte de como essa orientação para aprendizagem pode ser traçada ou vem sendo planejada na administração pública.

#### 2.4.1 Orientação para Aprendizagem no serviço público

O envolvimento dos servidores na organização pública é fundamental para o alcance dos objetivos. E, para que estes contribuam com os objetivos estratégicos, a organização deve desenvolver ou influenciar seu comportamento (MOTA; CORDEIRO, 2015), levando em conta que a clareza de propósitos, a recompensa e o

reconhecimento são elementos essenciais para o alcance do sucesso com os colaboradores (CAMARGO *et al.*, 2016; ZANBERLAN, 2006).

No contexto do serviço público, com a publicação do novo Decreto nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, além de regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, percebe-se que a administração procurou regulamentar alguns aspectos que antes não eram abordados no antigo Decreto de nº 5707/2005, como, por exemplo, a inclusão da necessidade de processo seletivo para afastamento (BRASIL, 2019).

Além de acompanhar os ditames estabelecidos na lei, cabe às Instituições padronizarem e modernizarem os mecanismos adotados para instituir regramento na forma de planejar a aprendizagem do servidor dada à necessidade de afastamento do mesmo para realização das suas respectivas capacitações (MONTEZANO *et al.*, 2019; ZANBERLAN, 2006).

Diante disso, esse aprimoramento no planejamento e na reformulação de procedimentos para solicitar afastamento estimula a modernidade organizacional nas práticas administrativas e de gestão de pessoas, pois, além de caracterizar critérios, é preciso que o servidor planeje seu processo de capacitação já que as Instituições necessitarão se adaptar para evitar descontinuidade (CAMARGO *et al.*, 2016).

Por outro lado, busca-se assegurar a participação daquele servidor em Programas de Pós-Graduação em que submeteram projetos de pesquisa, estimulando a aprendizagem. Considera-se essas novas premissas um direcionamento e modernização à aprendizagem e ao desenvolvimento do servidor.

Todavia, percebe-se que tais mudanças podem vir a ser positivas a depender da forma de alinhamento da organização e de o quanto as mesmas adaptam seus servidores e gestores para institucionalizar as novas medidas. E, também, a depender do excesso de burocracia estabelecida, uma vez que as Instituições possuem realidades diferentes de atuação e, quando são estabelecidas diretrizes mais abrangentes, pode permitir uma adaptação melhor à realidade de cada órgão.

Acredita-se como uma iniciativa que permite uma melhor orientação à aprendizagem e à modernização de práticas de gestão de pessoas, a criação do Plano de o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, instituído, também, pelo Decreto 9991/2019, pois define a criação de planos consolidados de ações de desenvolvimento, relatório consolidado de execução do PDP e relatório anual de execução, assim como ferramentas informatizadas e trilhas de desenvolvimento que

alinha os interesses organizacionais, gerenciais às necessidades dos servidores (BRASIL, 2019),

Em seu Art. 3º, o Decreto 9991/2019 estabelece que “cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais” (BRASIL, 2019).

Assim, identifica-se, no PDP, o pontapé inicial para alinhar a orientação para aprendizagem à modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas, como sendo capaz de alinhar necessidades de desenvolvimento, planejar orçamentos destinados às ações de desenvolvimento dos interessados e o alinhamento de capacitações em nível institucional (BRASIL, 2019).

Diante das discussões acima citadas, no que concerne aos Decretos Ministeriais, têm suas vantagens, mas, também, têm as desvantagens de modificar sem períodos de adaptação e considerando as realidades e na autonomia das Instituições Federais de Ensino Superior.

#### Quadro 7 – Mudanças na legislação

Aspectos	Decreto 5707/2005 (revogado)	Decreto 9991/2019 (vigente)
Estrutura	14 artigos	36 artigos
Texto	Objetivo	Complexo
Premissas	Adequar as competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados da administração pública.	Limitação da capacitação dos servidores.
Objetivos	Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação	Promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Afastamento para capacitação dos servidores	Requisitos flexíveis.	Requisitos complexos. Necessidade de Processo Seletivo
Licença para capacitação	Cursos de 20 horas por semana Limite de 5% Servidores ocupantes de Cargo de Direção ou Função Gratificada de licença por mais de 30 dias devem ser exonerados da função	Cursos de mais de 30 horas por semana Limite de 2%

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em BRASIL (2019)

Por outro lado, percebe-se que, quando estabelecidas diretrizes de orientação à aprendizagem organizacional e ações de capacitação a serem executadas pelos servidores são importantes estratégias para demonstrar a importância do desenvolvimento e o valor de cada servidor para a construção de um serviço público melhor (WERLANG; ROSSETTO; ENGEL, 2014; ZANBERLAN, 2006).

Com isso, demonstra-se o servidor como o fator diferencial para dinamizar e reconfigurar as organizações, haja vista o mesmo ser o recurso importante para que as organizações ampliem seu conhecimento organizacional e, por sua vez, solucionem problemas e alcancem os objetivos da Instituição (WERLANG; ROSSETTO; ENGEL, 2014; ZANBERLAN, 2006).

Assim, para que as organizações modernizem sua atuação administrativa e de gestão de pessoas, são necessários reconhecer a relevância da aprendizagem e estimular seus colaboradores a adquirirem, absorverem e colocarem em prática continuamente com vistas ao gerenciamento do conhecimento organizacional e sua integração com os objetivos estratégicos (WERLANG; ROSSETTO; ENGEL, 2014).

Por esse motivo, as organizações necessitam, de forma constante, comprometer-se e renovar seus recursos por meio do estímulo e investimento na aprendizagem. Essa percepção conduz à hipótese abaixo delineada:

**Hipótese 2: O comprometimento com o aprendizado se relaciona positivamente com a modernidade Administrativa e das práticas de gestão de pessoas dos servidores do IFPE**

## 2.5 VISÃO COMPARTILHADA

As organizações que não forem produtivas, sejam elas organizações públicas ou privadas, não sobreviverão. Gerar resultados é fundamental, e os órgãos públicos devem atender às necessidades dos cidadãos utilizando o menor recurso possível, implementando as políticas governamentais com eficiência, eficácia e efetividade (DEMO, FOGAÇA, 2018).

Para o adequado funcionamento das organizações, a implementação de políticas e práticas comprometidas com os interesses institucionais e alinhados com a busca da efetividade necessitam perceber o nível de visão compartilhada que a Instituição possui (WERLANG; ROSSETTO; ENGEL, 2014; ZANBERLAN, 2006).

Com isso, a visão compartilhada a ser absorvida nas práticas da instituição e, principalmente, pelos seus gestores é que objetivos institucionais sejam disseminados e alinhados com todos que compõem a organização. Essa visão busca estabelecer um nível de clareza e socialização dos objetivos da organização para que a visão institucional esteja condizente com a execução das atividades e as metas estabelecidas (ZANBERLAN, 2006).

Essa preocupação é necessária para perceber o comprometimento dos profissionais com os objetivos institucionais e os seus direcionamentos à busca pelos resultados previstos. A clara visão de futuro pelas equipes e pelos indivíduos auxiliará na busca constante de um aprendizado convergente com os interesses organizacionais de curto, médio e longo prazo (LEITE *et al.*, 2015).

Com isso, a visão compartilhada por aqueles que fazem parte da organização também permite melhores condições para acompanhar as inovações e céleres transformações dos cenários externos. Além de perceber premências e necessárias adequações de medidas preventivas e corretivas para desenvolver estratégias e diretrizes voltadas à efetividade organizacional (MOTA; CORDEIRO, 2015).

Para os autores Marsden e Townley (2001, p. 32) “[...], o modo de organizar e o modo de saber estão fundamentalmente mudando. O objeto perante a (organização) pode ser um alvo móvel e as ferramentas analíticas de compreensão (“teoria”) podem precisar de reformulação.”

Esse modo de saber e essa capacidade de mobilizar os saberes a serem construídos pelos servidores depende também da capacidade da organização de traçar diretrizes e caminhos que se queiram chegar para, com isso, ser reformulado o interesse da instituição aos das equipes, dos setores, dos gestores e dos servidores (MARDEN; TOWNLEY, 2001; ZANBERLAN, 2006).

Segundo Senge (2000), implementar, cada vez mais, a visão compartilhada nas organizações é fomentar nelas condições e capacidade de unificar os colaboradores em torno de uma identidade comum compartilhada e compreendida para que seja adotada uma mesma direção.

Leite *et al.* (2015, p. 484) complementam que a visão compartilhada surge “a partir das visões individuais, de forma que haja não somente aceitação, mas verdadeiro engajamento, ou seja, compromisso genuíno”.

Para isso, necessita-se abrir mão de seus próprios direcionamentos para pensar conjuntamente, alinhando o funcionamento administrativo, operacional, tático

e estratégicas, de modo que seja norteado o planejamento da ação, a sua execução, o seu acompanhamento e a sua avaliação com objetivos claros e definidos (ZANBERLAN, 2006). Segundo Tamayo (1998, p. 56), “o pensamento coletivo em uma organização expressa a forma concreta como são representados a sua missão, as suas normas, os seus objetivos”.

Dentre os fatores que podem ser observados para a caracterização de uma visão compartilhada, destacam-se as seguintes práticas como partes integrantes e necessárias à partilha institucional:

Estímulo à visão pessoal; processo de construção da visão compartilhada *down-top* ou conectada às visões pessoais; compartilhamento frequente das visões (pessoal e compartilhada); âncora da visão compartilhada ao conjunto de ideias governantes – visão (o que fazer), propósito (por quê?) e valores essenciais (como atuar) (LEITE *et al.*, 2015, p. 485).

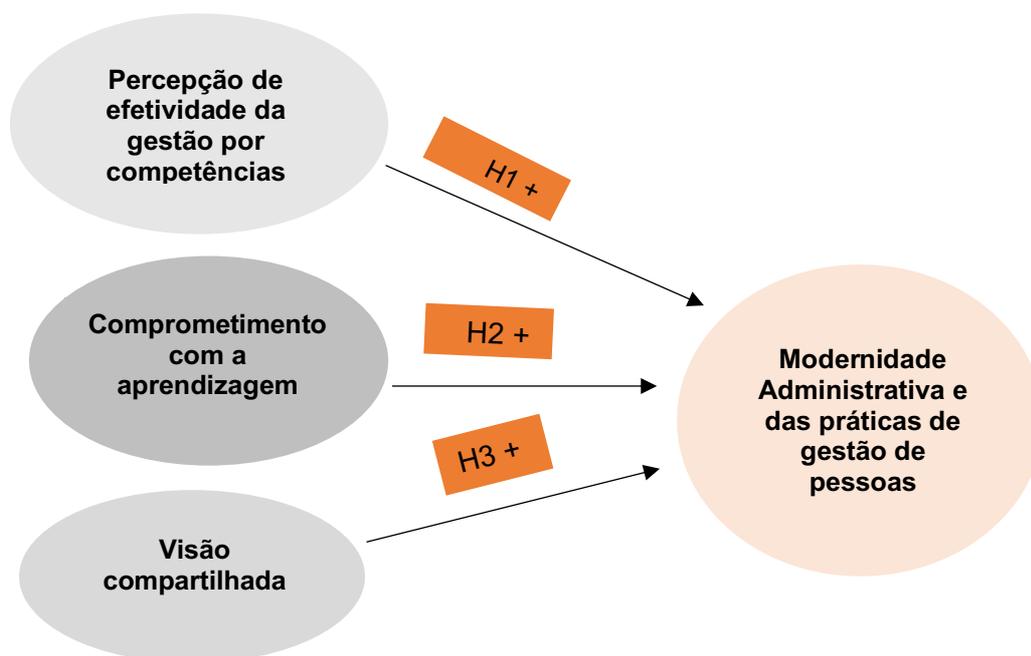
Esse pensamento coletivo não só orienta a rotina da organiza como as necessidades de aperfeiçoamento da capacidade institucional para lidar com os cenários internos e externos.

Para isso, considera-se que a prática de socializar aonde a Instituição quer chegar e o que se objetiva com as medidas implementadas favorece o processo de modernização das práticas administrativas e de gestão de pessoas porque estimulam um olhar unificado e a consciência dos próprios servidores do quanto estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização (MARDEN; TOWNLEY, 2001; ZANBERLAN, 2006). Dada à importância da visão compartilhada para a construção de valores unificados e de medidas condizentes com a modernização organizacional, surge a terceira hipótese a seguir:

### **Hipótese 3: A visão compartilhada influencia a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas dos servidores do IFPE.**

A seguir, apresenta-se a representação gráfica do modelo teórico que será testado mediante métodos estatísticos. O mesmo foi construído para demonstrar a proposta de relação de influência entre as variáveis consideradas como dependente e independentes no presente estudo, associando às hipóteses dispostas ao longo do referencial teórico.

Figura 6 – Modelo Teórico



Fonte – Elaboração própria

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Rosa e Arnoldi (2006) referem-se à pesquisa como uma atividade investigativa que estimula a produção de novos conhecimentos acerca de uma nova área ou fenômenos identificados e analisados, sistematizando-os com as discussões teóricas e os resultados já encontrados por outros autores.

Do ponto de vista da abordagem do problema, foram utilizados recursos da abordagem quantitativa, uma vez que serão tratados dados quantificáveis e passíveis de adoção de análise estatística (SOUZA; KERBAUY, 2017).

No que se refere aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, buscando facilitar a familiaridade da pesquisadora com o problema objeto da pesquisa, permitindo a construção de hipóteses e, por sua vez, tornar a questão da relação entre os constructos mais clara (MINAYO, 2007).

A pesquisa exploratória também foi utilizada para conhecer as características dos fenômenos e procurar explicações e consequências das relações entre eles. Por outro lado, a descritiva proporcionou a compreensão das variáveis estudadas por meio da criação de hipóteses específicas (MALHOTRA, 2001).

Este trabalho adotou como metodologia a pesquisa descritiva conclusiva de corte transversal único, ou seja, a pesquisa foi feita de uma única vez, a partir de uma abordagem quantitativa com utilização de um *survey*, ou seja, um levantamento de opinião dos servidores respondentes.

A seguir, tem-se o detalhamento com as características da presente pesquisa, conforme Quadro 14:

**Quadro 8** - Classificação da pesquisa

Natureza	Abordagem	Objetivos	Procedimentos/Meios
Aplicada	Quantitativa	Exploratória Descritiva	Pesquisa de Campo com utilização de survey

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A busca dos referenciais teóricos foi realizada no Banco de Teses e Dissertações da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior), Google Acadêmico, base *Scielo*, *Scopus*, anais de eventos e obras impressas.

**Quadro 9** - Classificação quanto aos meios

Meios	Características	Evidências
Campo	Realizada no local da ação sem a necessária presença do pesquisador	Investigação por meio da utilização de <i>survey</i> embasado em escalas já validadas por outro autores.
Estudo de Caso	Estudo profundo e detalhado, de determinada unidade, empresa, pessoa	Dentre as organizações públicas, os estudos se desenvolvem no âmbito do IFPE, considerando a necessidade de verificar a importância da aplicação e como são utilizados na prática os elementos de uma teoria.

Fonte: Adaptado pela autora (2021) VERGARA (2013)

Houve a seleção, leitura, fichamento e análise dos textos com o objetivo de explorar conhecimentos sobre o objeto de estudo, identificando e correlacionando temas comuns ao problema de pesquisa, estruturando assim o marco teórico.

Tratou-se de um estudo de caso tendo em vista que pode ser como “investigação empírica que investigou um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). O estudo de caso se destinou à utilização dos fenômenos estudados aplicados à característica da própria instituição para, a partir das observâncias e análises, construir a proposta de um modelo integrando os constructos estudados.

**Quadro 10** - Etapas da Pesquisa

Etapa	Descrição	Objetivo Específico
1ª	Pesquisa documental	Averiguar os processos já definidos pelo IFPE dentro das políticas de Gestão de Pessoas e Gestão por Competência
2ª	Aplicação do <i>survey</i>	Analisar se a percepção de efetividade da gestão por competências influencia positivamente a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas; Identificar a relação positiva entre o comprometimento com o aprendizado e a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas; Avaliar se a visão compartilhada tem relação com a modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas;
3ª	Análise dos dados coletados	Identificar quais as influências entre as variáveis e como estas podem se integrar para a construção e confirmação do modelo teórico;
4ª	Construir um Plano de Ação para implantar a GC no IFPE	Elencar diretrizes institucionais para implementação de um modelo de modernidade administrativa e de gestão de pessoas pautado na gestão por competências, na orientação para aprendizagem e na visão compartilhada.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

## 3.2 LÓCUS E SUJEITOS DA PESQUISA

### 3.2.1 Lócus

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco é caracterizado por uma política de descentralização e, assim, como outros Institutos Federais, têm uma estrutura *multicampi*. O IFPE é composto por dezesseis campi, que funcionam como unidades vinculadas à Reitoria, localizados nos municípios de Abreu e Lima, Afogados da Ingazeira, Barreiros, Belo Jardim, Cabo de Santo Agostinho, Caruaru, Garanhuns, Igarassu, Ipojuca, Jaboatão dos Guararapes, Olinda, Palmares, Paulista, Pesqueira, Recife e Vitória de Santo Antão.

**Figura 7 – Localização dos Campi do IFPE**



Fonte: Pernambuco (2015, p. 28).

De acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional, o IFPE tem como missão “promover a Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão” (PERNAMBUCO, 2015, p. 28).

Além disso, trata-se de uma Instituição que é comprometida com uma “prática cidadã e inclusiva, de modo a contribuir para a formação integral do ser humano e o desenvolvimento sustentável da sociedade” (PERNAMBUCO, 2015, p. 28).

### 3.2.2 Participantes da Pesquisa

Segundo Gil (2008), o universo da pesquisa foi formado pelos servidores do IFPE composto por docentes e técnicos-administrativo, que, em termos estatísticos,

referem-se a um conjunto de elementos que possuem características enquanto que a amostra é uma parte representativa deste universo.

A pesquisa foi realizada no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Educação, com os servidores públicos integrantes da carreira de técnico-administrativo em Educação, em todos os seus níveis de classificação, e servidores integrantes da carreira de professor do ensino básico, técnico e tecnológico, distribuídos nos 16 *campi* e na Reitoria do IFPE.

Apresenta-se que tamanho da amostra foi embasado nas assertivas dos autores Hair *et al.* (2009), que estabelecem que a amostra mínima será composta pela quantidade do número de itens que constam no instrumento de coleta de dados como determinantes para a definição da quantidade das pessoas que devem responder à pesquisa. O quantitativo foi definido considerando a proporção aproximada entre 1:4 a 1:5 cada item presente no instrumento de coleta de dados, devendo haver entre quatro ou cinco respondentes para a pesquisa (HINKIN; TRACEY; ENZ, 1997).

Assim, o instrumento de coletas de dados possuiu 44 itens que buscaram mensurar as respostas dos respondentes relacionados aos construtos envolvidos na pesquisa. Após multiplicado por 5 x 44 (quantidade de itens), para este estudo, foi preciso uma amostra mínima de pelo menos 220 entrevistados, conforme detalhamento no quadro 3.

### **3.2.3 Instrumentos e Coleta de Dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa, submetida aos servidores, foi um *survey* composto por um conjunto de escalas já testadas e validadas, a partir de outros autores que realizaram pesquisas com temáticas similares (MALHOTRA, 2019). Além disso, neste *survey*, foram captados os dados demográficos dos sujeitos pesquisados relacionados às questões de gênero, escolaridade, idade, *campus*, que compuseram a definição do perfil dos respondentes.

Para levantamento das repostas dos pesquisados, foi considerada a escala *Likert* de 5 pontos, ou seja, os respondentes tiveram que apresentar o seu grau de concordância com cada afirmação. Nesta pesquisa, utilizaram-se as escalas validadas para testar as hipóteses H1, H2 e H3.

Os questionários foram enviados por correio eletrônico, compartilhamento em redes sociais para o alcance do maior número de docentes e técnicos-administrativo. Após coleta dos dados, eles foram organizados em um banco de dados com auxílio de planilhas eletrônicas utilizando-se a ferramenta do *Google Drive*, isso contribuiu para a celeridade na consolidação dos dados além de possibilitar o acompanhamento sistemático da pesquisa.

Para acesso ao maior número de respondentes, utilizou-se a técnica *snow ball*, ou mais conhecida como bola de neve, cujo respondente tem acesso ao questionário e pode repassar e convidar novos respondentes para composição da pesquisa por se identificarem com o perfil requerido. A amostra por bola de neve é uma técnica de amostragem não probabilística. A seguir, serão destacadas as escalas e as distribuições delas:

**Quadro 11 - Distribuição das escalas**

<b>Informações analisadas/construtos</b>	<b>Quantidade de itens</b>	<b>Fontes</b>
Percepção de efetividade da gestão por competências	20	(AQUINO, 2020)
Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	12	(SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005)
Comprometimento com o aprendizado	6	(ZANBERLAN, 2006)
Visão Compartilhada	6	(ZANBERLAN, 2006)
<b>Total de itens</b>	<b>44</b>	
<b>Dados demográficos</b>	<b>7</b>	
<b>Itens + dados demográficos</b>	<b>51</b>	

Fonte: Autoria própria (2021).

Assim, o instrumento de coletas de dados possuiu 44 itens, que buscaram mensurar as respostas dos respondentes relacionados aos construtos envolvidos na pesquisa. Por isto, para este estudo, foi preciso uma amostra mínima de 220 respondentes. Quantitativo este que foi alcançado após alguns dias de aplicação e divulgação da pesquisa no IFPE.

Os itens presentes na escala de Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas podem ser observados no Quadro 12:

**Quadro 12 – Escala Modernidade Administrativa e Gestão de Pessoas**

<b>Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas</b>
<b>ITENS</b>
O sistema de remuneração da organização que trabalho deve se basear nas competências do servidor.
A organização que trabalho é orientada para resultados
Acredito que deve/deveria haver um sistema de avaliação do servidor para avaliar o seu desempenho
Acredito que a organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e a inovação
Na minha opinião, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estimular os servidores a se preocuparem com a aprendizagem contínua
Concordo que os principais critérios para promoção de oportunidades de um servidor devem ser sua competência e produtividade.
Compreendo que a organização deve combinar de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade dos servidores.
A tecnologia empregada na Instituição, que trabalho, favorece a interação entre pessoas e os setores.
As políticas e práticas da organização estimulam que os servidores estejam sempre bem informados e atualizados
Concordo que estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos
Percebo que as políticas e práticas de gestão de pessoas da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional
De modo geral, os servidores sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização

**Fonte:** (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005)

A escala de Percepção de efetividade da gestão por competências pode ser observada a seguir:

**Quadro 13 – Escala de Percepção de efetividade de gestão por competências**

<b>Percepção de efetividade da gestão por competências</b>
<b>ITENS</b>
Minhas competências devem ser mapeadas regularmente.
A gestão de pessoas está orientada a promover o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.
A gestão por competências encontra-se implementada na Instituição.
A gestão por competências causaria o melhor aproveitamento de minhas habilidades
Percebo que a gestão de pessoas da Instituição traz resultados positivos.
Acredito que as competências adquiridas nas capacitações são valorizadas.
Os servidores são orientados sobre a importância e os benefícios da gestão por competências.
A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências.
As necessidades de treinamento devem estar identificadas por meio da gestão por competências.
O progresso na carreira da Instituição é obtido através de práticas de gestão por competências.
A gestão por competências deve ser aplicada na Instituição que trabalho.
Na minha opinião, a Diretoria de Gestão de Pessoal deve divulgar os resultados alcançados com a gestão por competências.
As chefias devem distribuir tarefas aos servidores de acordo com sua formação.
A gestão por competências deve estar alinhada com os valores organizacionais.
Na minha opinião, a gestão por competências deve contribuir para a lotação de servidores adequadamente.
A gestão por competências deve permitir o aproveitamento de minhas habilidades nas funções que desempenho.
A gestão por competências deve ser considerada na designação de chefias (coordenações, diretorias, etc).
Acredito que a gestão por competências deve ser considerada na promoção/progressão de cargos e carreiras do servidor.
A gestão de pessoas motiva os servidores a procurar capacitações.
Na minha opinião, a gestão de pessoas na Instituição que trabalho é satisfatória.

**Fonte:** (AQUINO, 2020)

A seguir, será apresentada a escala validada e utilizada na pesquisa, referente ao constructo orientação para a aprendizagem:

**Quadro 14 – Escala de comprometimento com o aprendizado**

<b>Comprometimento com o aprendizado</b>
<b>ITENS</b>
Percebo nos cargos de chefia da Instituição a concordância que a habilidade para aprender é a chave para o diferencial das organizações.
Percebo que os valores básicos desta Instituição incluem o processo de aprendizagem como fator chave para melhorias
Percebo que o sentimento nesta Instituição é que o aprendizado dos profissionais é um investimento, não uma despesa
Nesta Instituição, observo que a aprendizagem é vista como uma característica básica para garantir a o desenvolvimento organizacional
Identifico que a cultura da Instituição não coloca o aprendizado profissional como prioridade máxima
É consenso nessa Instituição que, quando os servidores pararem de aprender, estaremos pondo em risco nosso futuro.

**Fonte:** (ZANBERLAN, 2006)

Por fim, tem-se a escala validada sobre a visão compartilhada, conforme itens a seguir:

**Quadro 15 – Escala de Visão Compartilhada**

<b>Visão Compartilhada</b>
<b>ITENS</b>
Percebo que há um conceito claramente expresso de quem somos e aonde estamos indo como Instituição.
Há uma total concordância quanto à visão da nossa Instituição em todos os níveis e funções
Acredito que todos os profissionais estão comprometidos com os objetivos da Instituição
Concordo que todos os profissionais vêem a si mesmo como parceiros que projetam os caminhos da Instituição
Percebo que a chefia dessa Instituição acredita no compartilhamento de sua visão sobre a Instituição com todos os níveis hierárquicos
Percebo que temos uma visão bem definida para toda a Instituição

Fonte: (ZANBERLAN, 2006)

### 3.2.4 Tratamento e Análise dos Dados

A análise dos dados quantitativos foi realizada por técnicas estatísticas multivariadas. Para avaliar o perfil da amostra, foram utilizadas as técnicas de estatística descritivas como média (média aritmética), desvio-padrão (dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra e erro amostral (intervalo visando à estimação dos verdadeiros valores médios da população) (HAIR, 2006).

Para avaliação dos construtos, foram utilizadas estatísticas, por meio da utilização da regressão linear múltipla, haja vista ser a mais indicada para analisar relações associativas entre variáveis, ou seja, quando se deseja avaliar uma variável dependente em relação a uma ou mais variáveis independentes cuja análise poderá ser feita pela utilização de software estatístico (MALHOTRA, 2015).

Na regressão linear, foi possível verificar o quanto aquela variável explica o modelo proposto, constatado por meio do  $R^2$  ajustado. Ademais, foi possível demonstrar a significância de cada uma das variáveis e a influência positiva ou negativa entre as relações, representado pelo índice de Beta (FIGUEIRO FILHO *et al.*, 2011).

A análise fatorial exploratória foi utilizada para sintetizar as relações observadas entre um conjunto de variáveis inter-relacionadas. Conforme orientações

de Hair *et al.* (2009), foi verificada a dimensionalidade dos itens, por meio dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, os quais avaliaram a adequabilidade da análise fatorial.

Além do teste de esfericidade de *Bartlett*, que avalia em que medida a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade. Outrossim, também, avaliou-se a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados (HAIR, *et al.*, 2009).

O estudo contou com a análise de três variáveis independentes e uma dependente para fins de execução da análise de regressão múltipla, objetivando resumir a correlação entre elas como (positiva ou negativa) e magnitude (fraca ou forte) dessa associação (HAIR *et al.*, 2009).

No que concerne aos dados armazenados no *Google Forms*, o documento foi exportado para planilha do Microsoft Excel e o tratamento dos dados foi dado pelo envio deles ao formato planilha para posterior encaminhamento ao *Software SPSS Statistics 24.0* para análise e verificação das hipóteses (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para fins de confiabilidade do instrumento de coleta dos dados da pesquisa, utilizou-se a técnica de análise estatística por meio do Alfa de Cronbach, que considera as respostas dadas pelos respondentes. Além disso, foi realizada a análise fatorial para averiguar a confiabilidade e dimensionalidade dos dados atrelados ao instrumento de coleta. De acordo com HAIR *et al.* (2009), o alfa do Cronbach pode variar entre 0 e 1, porém apenas os valores acima de 0,7 são considerados satisfatórios.

Para isso, a confiabilidade das medidas multidimensionais do instrumento utilizado visou à observância da consistência interna dos indicadores do quanto a escala medem o mesmo construto latente, observando os limites mínimos aceitáveis, conforme aqueles relatados no parágrafo supracitado (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Após os dados, utilizou-se a variância ANOVA para verificar o valor de Sig e a significância estatística que relaciona a observância dos diferentes comportamentos entre os respondentes que se diferenciam, de acordo com os perfis apresentados nos dados demográficos.

Apresentou-se a correlação de Pearson também que visa à observância entre duas variáveis e o que elas representam, identificando se existe alguma relação, que, embora não implique em causalidade, o coeficiente pode exprimir em números correlação entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Diante dos percursos metodológicos apontados na seção de métodos, a seguir os dados serão analisados conforme caminhos pré-estabelecidos.

### **3.2.5 Questões Éticas**

O instrumento de coleta desta dissertação não necessitou passar pelo Comitê de Ética, em decorrência da impossibilidade de identificação dos respondentes, que, além de não ter sido solicitado e-mail, nome ou qualquer outro dado identificador, a utilização da técnica bola de neve dificulta, ainda mais, o acesso aos respondentes, uma vez que os mesmos terão como intermediários outros respondentes, utilizando-se de redes sociais para repasse do link do formulário de acesso ao referido instrumento.

Além disso, a análise dos dados foi realizada conjuntamente por métodos estatísticos multivariados, reforçando a impossibilidade e o interesse em identificação dos pesquisados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, realiza-se uma análise situacional com apresentação dos achados da pesquisa para comprovação do modelo teórico proposto e a análise das hipóteses dispostas na etapa de embasamento teórico.

Consoante ao primeiro capítulo, essa pesquisa tem a finalidade de desenvolver um relatório técnico como uma proposta de modernidade organizacional em práticas administrativas e de gestão de pessoas tendo como base a incorporação de um modelo integrado de efetividade de gestão por competências, orientação para aprendizagem e visão compartilhada, para tanto, os resultados foram apresentados, considerando os objetivos específicos traçados inicialmente.

### 4.1 ANÁLISE SITUACIONAL

O IFPE foi criado em 23 de setembro de 1909, através do Decreto Nº 7.566, pelo Presidente Nilo Peçanha quando instituiu em cada uma das capitais dos Estados do Brasil uma Escola de Aprendizizes Artífices, destinadas a ministrar o ensino profissional primário e gratuito. Essas escolas tinham o objetivo de formar operários e contramestres. Os cursos seriam oferecidos a meninos de baixa renda, sob o regime de externato, funcionando no horário das 10 às 16 horas. No Estado de Pernambuco, a Escola de Aprendizizes Artífices iniciou suas atividades em 16 de fevereiro de 1910.

No ano de 1937, através da Lei nº 378, de 13 de janeiro, essas instituições passaram a ser denominadas Liceus Industriais. Com a publicação da Lei Orgânica do Ensino Industrial (Decreto-Lei nº 4.073, de 30 de Janeiro de 1942) passaram a oferecer também o ensino médio. A partir desse mesmo ano, o ensino industrial teve seus dois ciclos - o básico e o técnico - ampliados, passando a ser reconhecido como uma necessidade imprescindível para o próprio desenvolvimento do país.

Posteriormente, no ano de 1959 a 1971, o ensino industrial passou por ampliação de sua estrutura e diversas reformulações, sobretudo após a publicação e entrada em vigor das leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961) e de Expansão e Melhoria do Ensino (Lei Nº 5.692, de 11 de agosto de 1971).

Em 1999, a Escola Técnica Federal de Pernambuco (ETFPE) foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco (Cefet-PE), ampliando

seu portfólio de cursos e passando também a atuar na Educação Superior com a formação de tecnólogos.

Só após a publicação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A partir daí, o Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) passou a ser constituído por dez campi: Belo Jardim, Barreiros e Vitória de Santo Antão (antigas Escolas Agrotécnicas Federais - AFs); Ipojuca e Pesqueira (antigas UNEDs do CEFET-PE); Recife (antiga sede do Cefet-PE); Afogados da Ingazeira, Caruaru e Garanhuns, da Expansão II; e o Campus Virtual da Educação a Distância (EaD), com 19 polos (PERNAMBUCO, 2020).

Com a última Expansão da Rede (terceira expansão), em 2014, o IFPE ganhou mais sete unidades nas cidades de Abreu e Lima, Cabo de Santo Agostinho, Jaboatão, Olinda, Palmares, Paulista e Igarassu (PERNAMBUCO, 2020).

Conforme acesso ao Portal da Transparência, atualmente, o IFPE possui um total de 2348 servidores ativos, 677 inativos e 365 pensionistas distribuídos por dezesseis *campi* vinculados à Reitoria com sede em Recife e atende a 20.645 estudantes matriculados (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA, 2021).

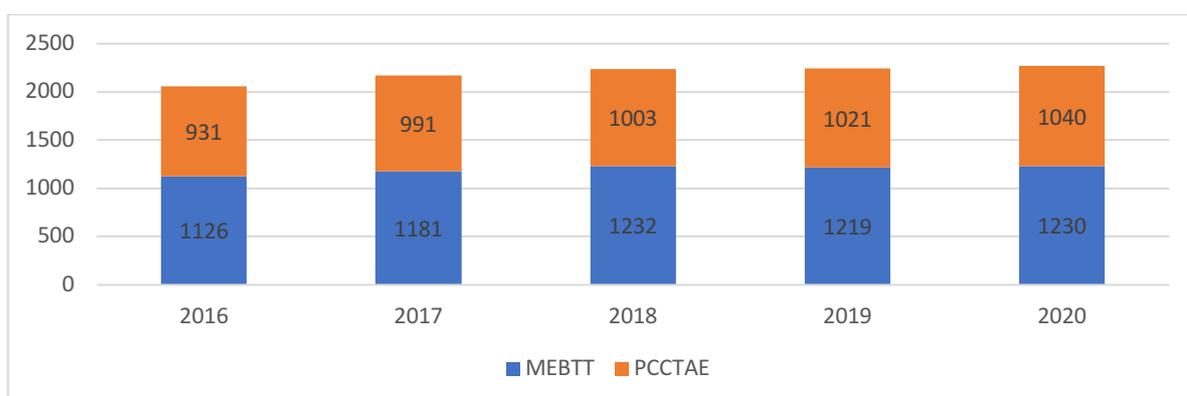
Através do vestibular, o IFPE ofertou, no último vestibular, em sua totalidade 4.830 vagas de ingresso nos cursos de Cursos técnicos integrados (ensino médio junto a técnico), com 1399 vagas em 26 cursos, técnicos subsequentes (concluído o ensino médio), com 2.367 vagas em 45 cursos e superiores, com 1.029 vagas em 25 cursos, além da modalidade Proeja (ensino médio para Educação de Jovens e Adultos e curso técnico subsequente) com 35 vagas em um curso.

É importante destacar que, apesar da expansão ocorrida, nos últimos 5 anos, no Instituto Federal de Pernambuco, tanto em quantidade de *campi* bem como no quadro de pessoal de servidores e na quantidade de alunos, o orçamento da Instituição vem reduzindo consideravelmente, segundo dados extraídos dos Relatórios de Gestão, e entre as áreas mais afetadas pela redução está a de desenvolvimento do servidor e o orçamento para capacitação, conforme pode-se observar no gráfico abaixo (PERNAMBUCO, 2020):

**Gráfico 1 – Orçamento para capacitação por ano**

**Fonte:** IFPE, Pró-Reitoria de Administração (2021)

Em contrapartida a redução orçamentária, observa-se que o quadro de pessoal do IFPE vem em constante aumento.

**Gráfico 2 - Quadro de pessoal do IFPE**

**Fonte:** Diretoria de Gestão de Pessoas (2021)

À vista disso, observa-se que o surgimento de fatores externos à Instituição com esse novo cenário de redução de recursos, em uma realidade competitiva e turbulenta, está impondo às pessoas e às organizações, adaptações e respostas rápidas para fazer frente aos atuais e futuros desafios (ROCHA; SALLES, 2005).

Verifica-se que, cada vez mais, estão sendo exigidos dos gestores conhecimentos e habilidades para não só manter como também desenvolver a Instituição com menos recursos, através de planejamento organizacional e estratégias bem definidas (KILIMIK; SANT'ANNA, 2008).

Diante dessa observância do lócus de estudo, é relevante destacar que, para que as organizações públicas se modernizem é preciso, dentre outras questões, desenvolver os modelos tradicionais de administração para implementar uma nova cultura de gestão, baseada em modelos desenvolvidos para ambientes turbulentos.

Essas mudanças devem ressaltar principalmente a importância, o reconhecimento e a valorização das pessoas que compõem a força de trabalho da organização, tanto na elaboração dos processos e estratégias de gestão quanto no desenvolvimento das atividades relativas ao espaço que ocupam na organização. (DAVEL; VERGARA, 2009).

Diante de todo o exposto, considerando a necessidade de modernização exigida à organização, como também os benefícios já elencados em conjunto com o momento oportuno, essa pesquisa foi idealizada e junto aos servidores de todos os *campi* do IFPE.

Serão apresentados a seguir os dados demográficos compostos pelo *campus* de lotação, idade, sexo, ocupação em cargo de chefia, tempo de serviço e escolaridade.

Em seguida, para analisar a confiabilidade das escalas, foram realizados a análise fatorial e o alfa de *Cronbach* para identificar o nível de confiabilidade e dimensionalidade dos dados selecionados para composição do instrumento de coleta.

Posteriormente, foram realizados os métodos estatísticos multivariados visando analisar o nível do modelo teórico, a Regressão linear múltipla, a correlação de Pearson e a análise da variância da anova.

Considerando a amostra mínima foi de pelo menos 220 respondentes, conforme prerrogativas estabelecidas na metodologia, a pesquisa teve como respondentes válidos 225 em sua totalidade.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Constatou-se que a média de idade dos respondentes foi de aproximadamente 42 anos. Já a lotação dos respondentes, de acordo com os *campi* da Instituição de Ensino Superior estudada foi exposto no quadro a seguir.

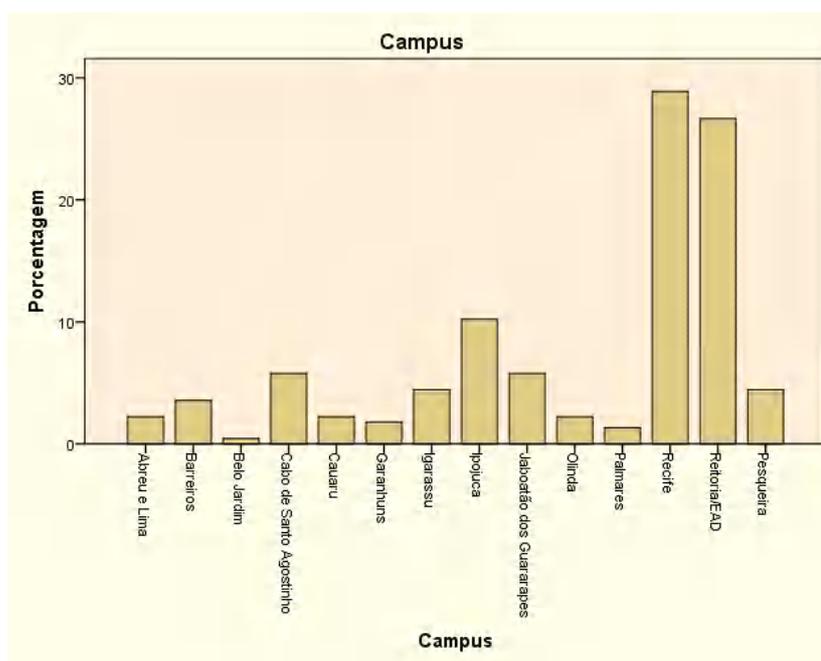
A maioria dos *campi* tiveram representatividade, contudo, não existiram respondentes dos *campi* Afogados da Ingazeira, Vitória de Santo Antão e Paulista.

**Quadro 16 – Campus de lotação dos respondentes**

Campus de lotação					
Campus	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa	
Abreu e Lima	5	2,2	2,2	2,2	
Barreiros	8	3,6	3,6	5,8	
Belo Jardim	1	,4	,4	6,2	
Cabo de Santo Agostinho	13	5,8	5,8	12,0	
Caruaru	5	2,2	2,2	14,2	
Garanhuns	4	1,8	1,8	16,0	
Igarassu	10	4,4	4,4	20,4	
Ipojuca	23	10,2	10,2	30,7	
Jaboatão dos Guararapes	13	5,8	5,8	36,4	
Olinda	5	2,2	2,2	38,7	
Palmares	3	1,3	1,3	40,0	
Recife	65	28,9	28,9	68,9	
Reitoria/EAD	60	26,7	26,7	95,6	
Pesqueira	10	4,4	4,4	100,0	
Total	225	100,0	100,0		

Fonte – (Dados da Pesquisa, 2021).

A maior parte dos respondentes foi do *campus* Recife (28,9%) e Reitoria (26,7%).

**Gráfico 3 – Demonstrativo do Campus de lotação**

Fonte – (Dados da Pesquisa, 2021)

Questionou-se aos pesquisados quanto à sua atuação ou não como cargo de chefia, tendo em vista a relação da temática com aqueles que estão à frente da gestão da Instituição seja na Alta Administração ou em outros cargos hierarquicamente inferiores.

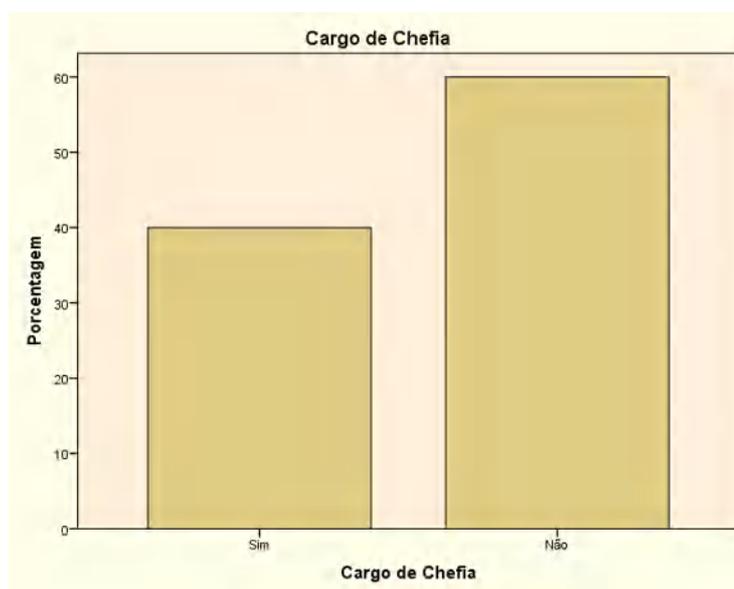
**Quadro 17** - Ocupação de cargos de chefia

		Cargo de Chefia			
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	90	40,0	40,0	40,0
	Não	135	60,0	60,0	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Fonte – (Dados da Pesquisa, 2021)

Percebeu-se uma significativa adesão do questionário por aqueles que são gestores na Instituição, sendo representados por um total de 40% dos respondentes que exercem cargo de chefia.

**Gráfico 4** – Demonstrativo da ocupação dos cargos de chefia



Fonte – (Dados da Pesquisa, 2021)

Considera-se importante a alta representatividade de pessoas que ocupam cargo de chefia, uma vez que cabe a estas a participação no processo decisório para as mudanças institucionais.

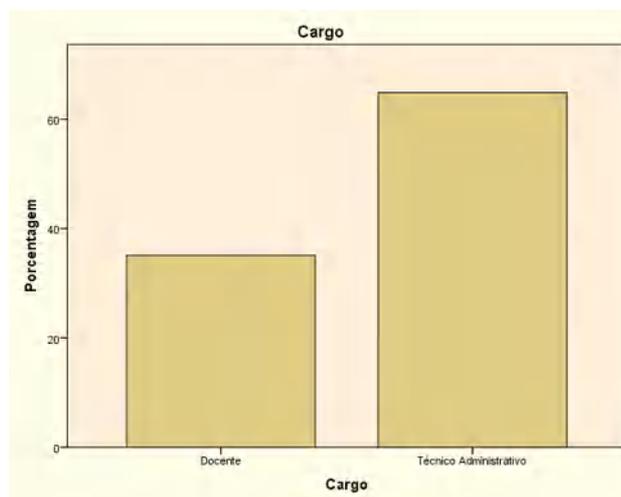
Em sequência, apresentou-se a representação por segmentos de acordo com os cargos na Instituição, subdividindo-se entre docente e técnico-administrativo.

**Quadro 18 - Representação por Segmentos**

		Cargo			
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Docente	79	35,1	35,1	35,1
	Técnico Administrativo	146	64,9	64,9	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Fonte – (Dados da Pesquisa, 2021)

Conforme pode ser observado no quadro, 64,9% foram técnicos administrativos e 35,1% são docentes.

**Gráfico 5 – Demonstrativo da ocupação dos segmentos na Instituição**

Fonte – (Dados da Pesquisa, 2021)

Buscou-se identificar o gênero dos respondentes, conforme detalhamento abaixo:

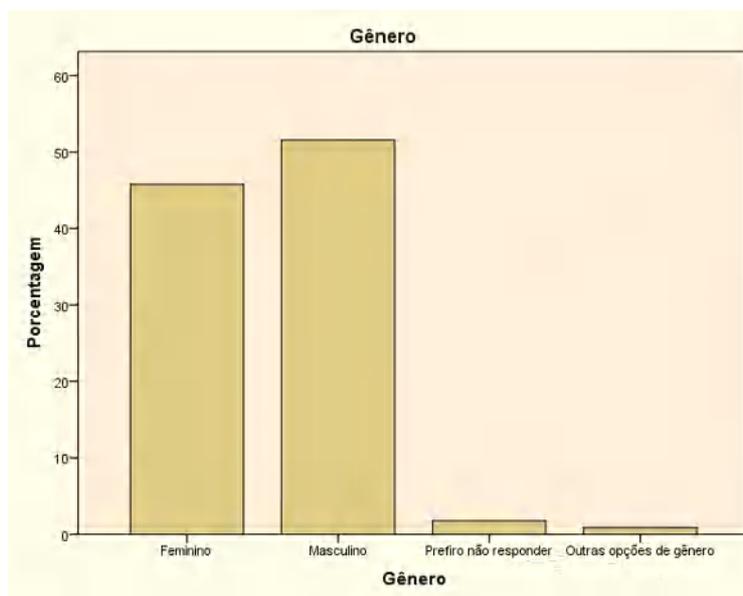
**Quadro 19 - Gênero dos respondentes**

		Gênero			
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Feminino	103	45,8	45,8	45,8
	Masculino	116	51,6	51,6	97,3
	Prefiro não responder	4	1,8	1,8	99,1
	Outras opções de gênero	2	,9	,9	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Fonte – (Dados da Pesquisa, 2021)

Dos respondentes, teve-se como predominância masculina, cujos 51,6% dos respondentes são homens.

**Gráfico 6 – Demonstrativo de gênero**



**Fonte** – (Dados da Pesquisa, 2021)

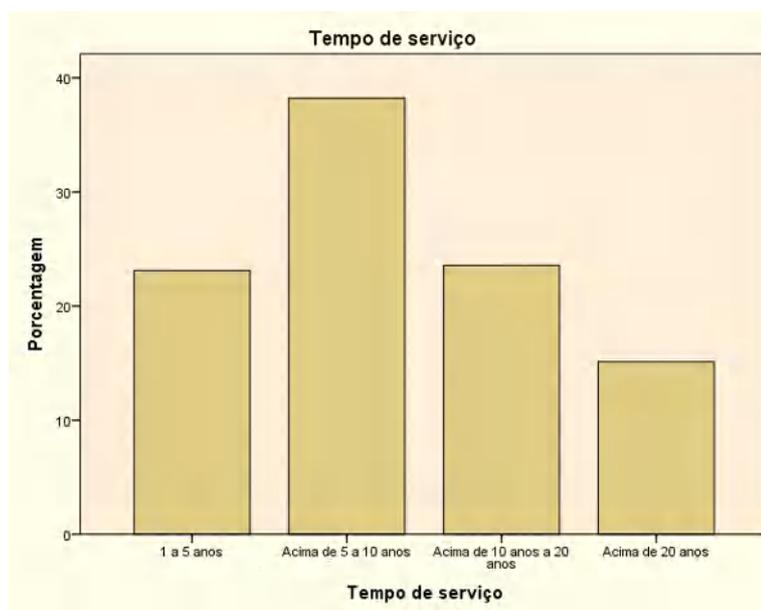
Observar o tempo de serviço também foi importante para esta pesquisa, uma vez que pessoas mais antigas e mais novas podem ter divergências quanto ao interesse na estabilização e manutenção dos padrões institucionais já estabelecidos, assim como de aceitar a modernização mais facilmente.

**Quadro 20 - Tempo de serviço**

Tempo de serviço					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1 a 5 anos	52	23,1	23,1	23,1
	Acima de 5 a 10 anos	86	38,2	38,2	61,3
	Acima de 10 anos a 20 anos	53	23,6	23,6	84,9
	Acima de 20 anos	34	15,1	15,1	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

**Fonte** – (Dados da Pesquisa, 2021)

Dos respondentes, 38,2% afirmam ter entre 5 a 10 anos de tempo de serviço.

**Gráfico 7 – Demonstrativo de tempo de serviço**

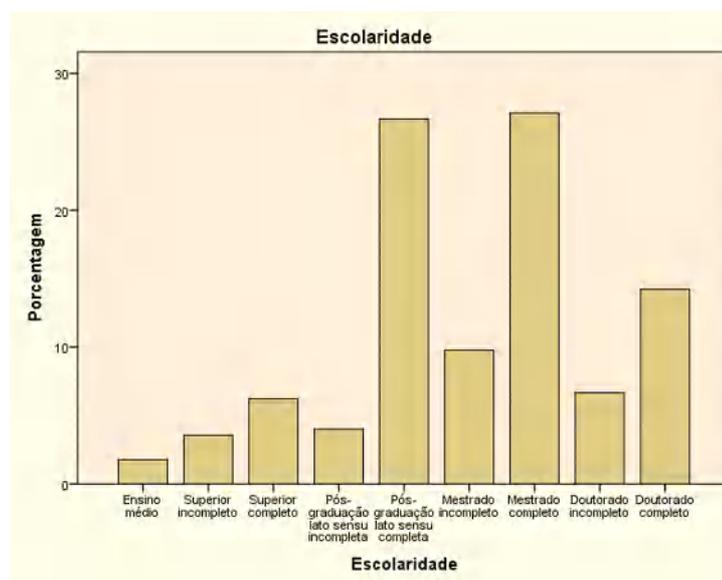
Fonte – (Dados da Pesquisa, 2021)

Para finalizar os dados demográficos, buscou-se captar o nível de escolaridade dos respondentes:

**Quadro 21 – Escolaridade**

		Escolaridade			
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Ensino médio	4	1,8	1,8	1,8
	Superior incompleto	8	3,6	3,6	5,3
	Superior completo	14	6,2	6,2	11,6
	Pós-graduação lato sensu incompleta	9	4,0	4,0	15,6
	Pós-graduação lato sensu completa	60	26,7	26,7	42,2
	Mestrado incompleto	22	9,8	9,8	52,0
	Mestrado completo	61	27,1	27,1	79,1
	Doutorado incompleto	15	6,7	6,7	85,8
	Doutorado completo	32	14,2	14,2	100,0
	Total	225	100,0	100,0	

Fonte – (Dados da Pesquisa, 2021)

**Gráfico 8 – Grau de escolaridade**

**Fonte** – (Dados da Pesquisa, 2021)

Do total de respondentes, 27,1% têm mestrado completo, seguidos de 26,7 % com Pós-Graduação *Lato Sensu* Completa.

#### 4.3 ANÁLISE FATORIAL E ALFA DE CRONBACH

Após levantamento dos dados demográficos, nesta seção, buscou-se cumprir as etapas de análise fatorial e Alfa de *Cronbach* para identificação da confiabilidade e dimensionalidade dos dados que compuseram o instrumento da coleta utilizado nesta dissertação.

Estas etapas são necessárias, mesmo que o instrumento de coleta de dados já ter sido composto por escalas validadas, não isenta a obrigatoriedade de cumprimento delas para fins de validade estatística.

Além disso, analisaram-se as variáveis independentes e dependente. Na tabela, a seguir, haverá a descrição dos resultados, considerando a subdivisão por constructo, a saber Modernidade Administrativa (MA), Percepção de Efetividade de Competências (PE), Comprometimento com a Aprendizagem (CA) e Visão Compartilhada (VC).

A categorização dos itens foi destrinchada com os constructos e as siglas identificadas, considerando o valor das cargas fatoriais. A tabela apresenta os resultados da análise fatorial realizada com base nas variáveis coletadas.

**Tabela 1** - Resumo da confiabilidade e dimensionalidade dos dados

Variáveis	C.F.	$H^2$	KMO	Barlett			V.Exp. *	Cronbach
				df	Qui <sup>2</sup>	Sig		
MA1	0,413	0,220	0,829	0,66	914,614	0,000	53,155	0,802
MA2	0,728	0,534						
MA3	0,743	0,565						
MA4	0,726	0,531						
MA5	0,636	0,424						
MA6	0,761	0,615						
MA7	0,731	0,572						
MA8	0,727	0,545						
MA9	0,801	0,648						
MA10	0,730	0,543						
MA11	0,798	0,649						
MA12	0,698	0,532						
PE1	0,575	0,614	0,829	0,66	914,614	0,000	53,155	0,802
PE2	0,559	0,502						
PE3	0,718	0,594						
PE4	0,628	0,575						
PE5	0,808	0,724						
PE6	0,436	0,322						
PE7	0,608	0,591						
PE8	0,717	0,664						
PE9	0,712	0,644						
PE10	0,660	0,776						
PE11	0,753	0,649						
PE12	0,588	0,572						
PE13	0,707	0,686	0,906	0,15	865,583	0,000	68,510	0,901
PE14	0,635	0,549						
PE15	0,534	0,666						
PE16	0,542	0,709						
PE17	0,468	0,453						
PE18	0,644	0,738						
PE19	0,538	0,378						
PE20	0,854	0,785						
CA1	0,698	0,487	0,855	0,15	943,828	0,000	68,602	0,907
CA2	0,822	0,676						
CA3	0,857	0,735						
CA4	0,915	0,837						
CA5	0,881	0,775						
CA6	0,775	0,600						
VC1	0,804	0,646	0,855	0,15	943,828	0,000	68,602	0,907
VC2	0,883	0,779						
VC3	0,844	0,712						
VC4	0,831	0,691						
VC5	0,734	0,539						
VC6	0,866	0,749						

Fonte: Pesquisa de campo (2021). \* V.Exp. = variância explicada.

Para composição desta etapa e dos dados apresentados na tabela com suas respectivas cargas fatoriais, é importante salientar que se adotaram as orientações de Figueiredo Filho *et al.* (2014), que exprime a necessidade de utilização da Análise Fatorial Exploratória para verificar a combinação das variáveis observáveis para preparação da regressão linear múltipla visando, com isso, a redução de uma grande quantidade de variáveis observadas a um número menor de fatores.

Como se pode observar, o modelo apresenta quatro variáveis latentes. A variável dependente foi composta por doze itens (MA1, MA2, MA3, MA4, MA5, MA6, MA7, MA8, MA9, MA10, MA11, MA12), compondo o construto modernidade administrativa. A primeira variável independente é formada pelos itens (PE1, PE2, PE3, PE4, PE5, PE6, PE7, PE8, PE9, PE10, PE11, PE12, PE13, PE14, PE15, PE16, PE17, PE18, PE19, PE20), formando o construto: percepção de efetividade por gestão de competências. A segunda variável independente é o comprometimento com o aprendizado (CA1, CA2, CA3, CA4, CA5, CA6). Já a última variável independente é composta por seis itens (VC1, VC2, VC3, VC4, VC5, VC6), que formam o componente Visão Compartilhada.

Esperava-se encontrar cargas fatoriais acima de 0,5, já que é o índice considerado ideal (HAIR *et al.*, 2009). No entanto, observa-se, na Tabela 1, que os itens de dois construtos (MA1, PE6, PE17) não atingiram o valor mínimo do índice desejado. Já a comunalidade, representada na Tabela 1 por  $H^2$ , demonstra o quanto da variância de cada variável é explicada pelos fatores extraídos.

Conforme Figueiredo Filho *et al.* (2014), as comunalidades representam a correlação entre o fator e as variáveis utilizadas na construção do fator. Em três variáveis, os valores das comunalidades não alcançaram o índice mínimo esperado de 0,5 (MA1, MA5, PE6, PE17, PE19, CA1). Portanto, os itens que não alcançaram os índices estabelecidos na carga fatorial e na comunalidade foram retirados do modelo, já que significa uma baixa integração entre as dimensões dos construtos, conforme apontamentos da literatura (HAIR *et al.*, 2009).

Constatou-se que na tabela acima, todas as variáveis apresentaram um KMO acima de 0,5, sabendo-se que, quanto mais próximo de 1, melhor será a adequação dos dados para a execução da análise fatorial. Utilizou-se, também, o teste de esfericidade de Bartlett para identificar o nível de adequabilidade dos dados (Hair *et al.* (2009).

Após as referidas análises, observou-se que o teste foi estatisticamente significativo, pois apresentaram um  $p$  menor que 0,05, conforme asseguram Hair *et al.* (2009). O critério de variância acumulado que estabelece a quantidade de fatores que devem ser extraídos também pôde ser observado, com vistas à apresentação do percentual de explicação de cada dimensão para o modelo estabelecido.

Conforme os autores Hair *et al.* (2009), o patamar considerável aceitável é de 60% e os dados apresentados na tabela acima, a variável modernidade administrativa (53,1%) ficou abaixo do valor indicado. Portanto, não explica a variável a qual representa.

Em seguida, observou-se, na mesma tabela, o alfa de *Cronbach* que tem um importante papel de demonstrar o grau de confiabilidade do *survey* construído a partir das respostas obtidas. Considerou-se para análise as diretrizes de Freitas e Rodrigues (2005) que criam como critérios que quanto mais próximo de 1, maior o grau de confiabilidade.

Tais critérios definem que um alfa de *Cronbach* situado entre 0,30 e 0,60 é considerado de baixa confiabilidade; abaixo de 0,30 uma confiabilidade muito baixa. Já entre 0,60 e 0,75 o grau de confiabilidade é considerado moderado, enquanto que valores entre 0,75 e 0,90 são considerados de alta confiabilidade. Assim como que valores acima de 0,9 apontam para um grau de confiabilidade muito alta (FREITAS; RODRIGUES, 2005).

Nesta pesquisa, foi verificada a confiabilidade das variáveis observáveis por meio do alfa de *Cronbach*. O índice mínimo do *Cronbach* desejado foi de 0,7 (HAIR *et al.*, 2009). Como se constatou nas análises realizadas, todas as variáveis apresentaram um alfa maior que 0,7, ou seja, com alta confiabilidade e considerado satisfatório.

Diante disto, foram retirados os itens considerados insatisfatórios das variáveis modernidade administrativa (MA1, MA5), percepção de efetividade (PE6, PE17, PE19), e comprometimento com a aprendizagem (CA1), demonstrados na Tabela 1.

A partir disso, uma nova análise fatorial e do alfa de *Cronbach* foi realizada. Conforme observa-se na Tabela 2.

**Tabela 2** - Resumo da confiabilidade e dimensionalidade dos dados com retirada dos itens

Variáveis	C.F.	H <sup>2</sup>	KMO	Barlett			V.Exp. *	Cronbach						
				df	Qui <sup>2</sup>	Sig								
MA2	0,729	0,533	0,826	0,45	822,813	0,000	59,357	0,817						
MA3	0,826	0,688												
MA4	0,729	0,532												
MA6	0,843	0,733												
MA7	0,714	0,531												
MA8	0,732	0,541												
MA9	0,802	0,645												
MA10	0,738	0,549												
MA11	0,807	0,653												
MA12	0,712	0,532												
PE1	0,589	0,610							0,839	0,136	1452,500	0,000	66,951	0,819
PE2	0,554	0,532												
PE3	0,736	0,623												
PE4	0,633	0,619												
PE5	0,819	0,723												
PE7	0,590	0,551												
PE8	0,739	0,654												
PE9	0,726	0,659												
PE10	0,687	0,793												
PE11	0,764	0,663												
PE12	0,582	0,599												
PE13	0,736	0,703												
PE14	0,644	0,636												
PE15	0,541	0,719												
PE16	0,518	0,720												
PE18	0,656	0,794												
PE20	0,865	0,784												
CA1	0,698	0,487	0,906	0,15	865,583	0,000	68,510	0,901						
CA2	0,822	0,676												
CA3	0,857	0,735												
CA4	0,915	0,837												
CA5	0,881	0,775												
CA6	0,775	0,600												
VC1	0,804	0,646	0,855	0,15	943,828	0,000	68,602	0,907						
VC2	0,883	0,779												
VC3	0,844	0,712												
VC4	0,831	0,691												
VC5	0,734	0,539												
VC6	0,866	0,749												

Fonte: Pesquisa de campo (2021). \* V.Exp. = variância explicada.

De acordo com a Tabela 2, após a retirada dos itens inadequados, as variáveis: percepção de efetividade e comprometimento com o aprendizado alcançaram índices satisfatórios tanto na análise fatorial quanto no alfa de Cronbach. Já a variável modernidade administrativa teve o índice da variável aplicada (59,3%) próximo ao índice esperado de 60%.

Diante dos resultados expostos, considera-se que a etapa de análise de confiabilidade e dimensionalidade dos dados foi finalizada em todas as variáveis e houve o cumprimento dos protocolos prévios requeridos para garantir o rigor metodológico necessário às próximas etapas e à análise do modelo teórico, que será descrita com mais detalhes na próxima seção.

#### 4.4 ANÁLISE DO MODELO TEÓRICO

Nesta seção, foram apresentados os resultados da regressão linear múltipla e da correlação entre as variáveis deste estudo. Ao final, é apresentado um quadro resumido dos resultados referentes a todas as hipóteses desta pesquisa.

##### 4.4.1 Regressão linear múltipla

Os dados coletados foram mensurados a partir de estatísticas descritivas básicas de média e desvio-padrão de cada variável pertencente ao modelo teórico.

Para realizar a regressão linear múltipla, alguns itens precisaram ser retirados e, após isso, as variáveis foram compiladas com os itens restantes. Na Tabela 3, são apresentados os resultados encontrados.

**Tabela 3** - Estatísticas descritivas das variáveis compostas

Variáveis	Média	D. P.*	N
MODERNIDADE	3,26	0,980	225
PERCEPÇÃO	4,52	0,591	225
COMPROMETIMENTO	3,21	1,259	225
VISAOCOMPARTILHADA	2,62	1,116	225

Fonte: Pesquisa de campo (2021). \* D.P. = desvio-padrão

No que concerne à variável conceitual modernidade administrativa, de acordo com a Tabela 3, verifica-se que os participantes nem concordam nem discordam das afirmativas proposta.

Alguns dos itens que obtiveram essa tendência foram “a organização que trabalho é orientada para resultados”, “acredito que a organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e a inovação”, “a tecnologia empregada na Instituição, que trabalho, favorece a interação entre as pessoas e os setores.” “De modo geral, percebo que os servidores sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização” e “as políticas e práticas da organização estimulam que os servidores estejam sempre bem informados e atualizados.

Isto porque, a média do resultado desta variável foi de (3,26). Desta forma, demonstram valores positivos, já que a escala utilizada foi a *likert* de 5 pontos.

No que diz respeito à variável do construto percepção de efetividade da gestão por competências, percebe-se que os respondentes tendem a concordar totalmente com as afirmativas, visto que a média foi de 4,52. Observa-se também que os participantes responderam da mesma maneira em relação à variável que se refere ao comprometimento com o aprendizado, tendo em vista que esta variável obteve a média de 3,21. Do mesmo modo, os participantes tendem a não concordar nem discordar da visão compartilhada da instituição, pois a média foi de 2,62.

A fase seguinte foi direcionada para a análise do método *backward* de regressão múltipla. O parâmetro utilizado nesta etapa será  $p \geq 0,100$ , verificando que as variáveis propostas exercem influência sobre a variável dependente. Como se pode observar na Tabela 4, o modelo 1, com base no método ENTER, impôs por meio da estatística a inserção de todas as variáveis. Foi constatado que apenas 1 modelo foi apresentado.

**Tabela 4 - Regressão Múltipla (método backward)**

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	VISA0, PERCEPÇÃO, COMPROMET <sup>a</sup>	.	Inserir

a. Variável dependente: Modernidade

**Fonte:** Pesquisa de campo (2021).

A seguir, na Tabela 5, apresenta-se o modelo aceito na análise. Conforme descrito abaixo, o valor de R corresponde a 0,706, remetendo ao grau de correlação

das variáveis precedentes com a modernidade administrativa, construto dependente deste estudo.

Já o  $R^2$  ajustado demonstra a proporção que a variável dependente é influenciada pelas independentes. Deste modo, os índices sugeriram que no 49,9% da modernidade administrativa pode ser explicada pela tridimensionalidade da percepção de efetividade, do comprometimento com o aprendizado e da visão compartilhada (DE GUIMARÃES, SEVERO; DE VASCONSELOS, 2018).

Portanto, o modelo observado apresenta uma alta intensidade de influência das dimensões que representam as variáveis independentes em relação à modernidade administrativa. Isto porque os índices estão acima de 0,500 (DE GUIMARÃES, SEVERO e DE VASCONSELOS, 2018).

**Tabela 5 - Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,706 <sup>e</sup>	,499	,492	,698

**Fonte:** Pesquisa de campo (2021).

Em seguida, foi verificada a variância (ANOVA), apresentada na Tabela 6. O foco, foi averiguar o valor de Sig, o qual foi correspondente a 0,008 indicando significância estatística.

**Tabela 6 – ANOVA**

Modelo	Soma dos Quadrados	f	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	107,258		35,753	73,298	,000 <sup>b</sup>
Resíduos	107,798	21	,488		
Total	215,056	24			

a. Variável dependente: Modernidade

**Fonte:** Pesquisa de campo (2021).

Por fim, nos últimos testes da regressão linear múltipla foram apresentados os índices dos coeficientes, demonstrados na Tabela 7. O primeiro fator que foi observado foi o do Sig de cada variável, a fim de verificar se há influência das variáveis na modernidade administrativa. Então, o valor utilizado como referência foi o Sig de 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). Desta forma, todas as variáveis alcançaram o índice de significância desejado. A saber: percepção de efetividade (0,046), comprometimento com o aprendizado (0,000) e visão compartilhada (0,000).

Outro índice analisado na Tabela 7 foi o valor de Beta (B), o qual sinaliza de forma positiva ou negativa o grau de influência das relações entre as variáveis. Verificou-se que, todas as variáveis exercem força positiva sobre a modernidade administrativa. Desta forma, quanto maior a modernidade administrativa, maior a percepção de efetividade da gestão por competências, o comprometimento com a aprendizagem e a visão compartilhada do servidor do IFPE.

**Tabela 7 - Coeficientes**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Sig.	Intervalo de confiança 95,0% para B	
	B	Modelo padrão	Beta		Limite inferior	Limite superior
(Constante)	,728	373	,949	053	,008	1,464
PERCEP	,161	080	,097	,008	046	,320
COMPRO	,257	051	,330	,010	000	,358
VISAO	,371	057	,423	,500	000	,484

a. Variável dependente: Modernidade

**Fonte:** Pesquisa de campo (2021)

Como comprovado na tabela nº 7, a H1 demonstra que a percepção de efetividade na gestão por competências tem significância sobre a modernidade administrativa.

Este achado confirma os apontamentos de Aquino (2020), pois quando se tem na Instituição indivíduos que concebem a relevância e se tornam abertos à participação de uma gestão por competências a ser implantada na organização tem-se fatores favoráveis à implementação dessa modernidade na organização, a partir de uma melhor análise dos perfis profissionais alinhados às suas práticas, um acompanhamento dos resultados e das pessoas e melhores condições de desenvolvimento de competências do próprio servidor.

A percepção de efetividade da gestão de competências na Instituição auxilia a implementação e adesão à adoção de novas práticas de gestão de pessoas e administrativas, alinhando as necessidades dos colaboradores com os objetivos organizacionais na busca de uma melhoria contínua e o planejamento de ações conjuntas capazes de transformar o cenário das organizações e das pessoas que dela

fazem parte (AQUINO, 2020; CASTRO *et al.*, 2008; SANT'ANNA *et al.*, 2016; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Os dados também demonstraram que a H2 foi confirmada. Com isso, pode-se afirmar que há influência do comprometimento com o aprendizado com a variável dependente deste estudo, ou seja, variável modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas.

Tais resultados são condizentes com os autores que revelam a importância de uma organização comprometida com o aprendizado para melhorar a execução das atividades, para melhor planejá-las e acompanhá-las e implementar inovações na instituição, a partir de ações de aprendizagem (WERLANG; ROSSETTO; ENGEL, 2014; ZAMBERLAN, 2006; MOTA, CORDEIRO, 2015).

É reconhecido que Instituições que investem no potencial e no desenvolvimento individual de seus colaboradores proporciona o aumento no conhecimento organizacional e na melhoria da capacidade do profissional trazer novas ideias, criar novos procedimentos, adotar mecanismos mais eficazes e eficientes e instrumentos tecnológicos que possam melhorar o desempenho organizacional (MOTA; CORDEIRO, 2015).

Diante disso, percebe-se que tais inovações e transformações influenciam diretamente em melhorias e estratégias que mobilizem a organização, os servidores e as partes interessadas a reformularem suas práticas, embasando-se em fatores como redução de custos, saberes atualizados, profissionalização do serviço público, valorização das competências de cada servidor e estímulo à eliminação dos gaps encontrados que impedem o alcance da performance organizacional (ZAMBERLAN, 2006; CASTRO *et al.*, 2008; SANT'ANNA *et al.*, 2016; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Assim, faz-se necessária a ampliação da capacidade de a organização, por meio de seus gestores, a identificação de como a organização e seus colaboradores podem convergir o aprendizado, a partilha de conhecimentos e a convergência entre a aprendizagem individual e organizacional, criando, inclusive, climas, políticas e estratégias propícios à aprendizagem (ZAMBERLAN, 2006).

Pode-se afirmar, com isso, que este cenário propício à aprendizagem e à criação das trilhas de aprendizagem favorece e influencia positivamente a modernidade das práticas administrativas e de gestão de pessoas da Instituição em estudo.

E, por último, constatou-se que a H3 também apresenta relação positiva da visão compartilhada com a modernidade administrativa e de gestão de pessoas. Este achado confirma a pesquisa de autores como Marsden e Townley (2001); Senge (2000); Zamberlan (2006); Leite *et al.* (2015) e Tamayo (1998) quando exprimem que a visão compartilhada surge com vistas à socialização da visão organizacional e dos objetivos que as regem para o alcance de visões individuais, não apenas para conhecimento, mas engajamento, aceitação e compromisso genuíno.

Para isso, o modo de organizar e tornar acessível a todos que compõem a organização tem impacto direto com a convergência e unificação de interesses individuais, setoriais, gerenciais, sociais com os objetivos estratégicos da organização estabelecidos pela Alta Administração seja em seus instrumentos de planejamento sejam em suas reuniões gerenciais (Leite *et al.*, 2015).

Tornar comum com os servidores os interesses organizacionais é explorar os benefícios de uma a visão compartilhada com vistas a unificar os colaboradores em torno de uma identidade comum compartilhada e compreendida para que seja adotada uma mesma direção (SENGE, 2000; LEITE *et al.*, 2015; ZAMBERLAN, 2006).

Diante disso, tem-se como mecanismo para estimular e concretizar uma ampla modernização na organização, em suas práticas administrativas e de gestão de pessoas a visão compartilhada como importante aliada, pois a mesma é capaz de tornar comum os caminhos e os objetivos que a Instituição deseja alcançar.

Para isso, a partir dessa internalização por todos de forma unificada, a modernidade subsidiará a construção de novas posturas, novos métodos, novas tecnologias e formas de atuar na Instituição (MARDEN; TOWNLEY, 2001; ZANBERLAN, 2006).

#### **4.4.2 Correlação de Pearson**

A técnica de correlação é utilizada para verificar o grau de associação entre duas variáveis. Conforme Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009, p. 118), “a correlação de Pearson é uma medida de variância compartilhada entre duas variáveis”.

Nesse caso, de acordo com os autores, a técnica de correlação foi utilizada para verificar o grau de associação entre as respostas obtidas por meio do

questionário. A correlação varia entre -1 e 1, indicando uma associação diretamente proporcional (quanto mais próximo de 1) ou inversamente proporcional (quanto mais próxima de menos 1). A classificação utilizada nesta pesquisa segue os seguintes índices:  $r = 0,10$  até  $0,30$  (fraco);  $r = 0,40$  até  $0,6$  (moderado);  $r = 0,70$  até  $1$  (forte) (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR (2009).

É possível observar na Tabela 8, que não existe nenhum grau de associação entre as três variáveis que compõe este estudo. Portanto, modernidade administrativa não tem relação com a percepção de efetividade ( $0,165$ ), assim como com o comprometimento com o aprendizado ( $0,631$ ), nem tão pouco com a visão compartilhada ( $0,649$ ). Do mesmo modo, também não há correlação entre as outras variáveis deste estudo. Neste caso, todas as variáveis são estatisticamente independentes.

**Tabela 8 - Correlação entre as variáveis**

		MEDIAPE	MEDIAMA	MEDIACA	MEDIAVC
PERCEP	Correlação de Pearson	1			
MODERN	Correlação de Pearson	,165*	1		
COMPRO	Correlação de Pearson	,158*	,631**	1	,
VISAO	Correlação de Pearson	,036	,649**	,677**	1

Fonte: Pesquisa de campo (2021)

#### 4.4.3 ANOVA da diferença dos grupos de respondentes

Por fim, foi realizada a ANOVA de acordo com a função exercida pelo respondente, docente e técnico administrativo, para verificar se houve diferença entre os grupos de respondentes. Neste caso, verifica-se o nível de significância (Sig abaixo de  $0,05$ ). Conforme Hair *et al.* (2015), caso o sig seja abaixo de  $0,05$  significa que há diferença das respostas entre docentes e técnicos administrativos.

Conforme a Tabela 9, observou-se que houve diferença apenas nas respostas relacionadas à variável percepção de efetividade ( $0,013$ ). Desta forma, a função ocupada pelo funcionário influencia o seu comportamento na variável supracitada. Isso pode ser explicado pelo fato de os técnicos administrativos terem uma maior relação com a percepção das competências pelas diferenças de atuação e relação com os diferentes perfis de atuação por setores na Instituição.

**Tabela 9 - ANOVA do perfil dos respondentes em relação à função**

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Visao	Entre Grupos	2,731	1	2,731	2,204	,139
	Nos grupos	276,285	223	1,239		
	Total	279,016	224			
Percep	Entre Grupos	2,123	1	2,123	6,229	,013
	Nos grupos	75,993	223	,341		
	Total	78,116	224			
Modern	Entre Grupos	2,025	1	2,025	2,120	,147
	Nos grupos	213,030	223	,955		
	Total	215,056	224			
Comprom	Entre Grupos	1,098	1	1,098	,691	,407
	Nos grupos	354,084	223	1,588		
	Total	355,182	224			

**Fonte:** Pesquisa de campo (2021)

Também foi realizada a comparação de respostas entre os ocupantes e não ocupantes de cargo de chefia. Percebe-se, pela Tabela 10, que há uma diferença nas respostas entre os ocupantes de cargo de chefia e os não ocupantes em relação à variável do comprometimento com a aprendizagem (0,038). Isso pode ser explicado pelo fato de os gestores acreditarem que a Instituição têm comprometimento com a aprendizagem enquanto que os servidores acreditarem ainda uma necessidade de melhoria nas estratégias de materialização, cumprimento, efetividade e o quanto aqueles saberes aprendidos têm sido utilizados, mensurados e implementados em prol da modernidade organizacional.

**Tabela 10 - ANOVA do perfil dos respondentes em relação ao cargo de chefia**

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Visao	Entre Grupos	3,527	1	3,527	2,855	,093
	Nos grupos	275,489	223	1,235		
	Total	279,016	224			
Percep	Entre Grupos	,060	1	,060	,171	,679
	Nos grupos	78,056	223	,350		
	Total	78,116	224			
Modern	Entre Grupos	2,449	1	2,449	2,569	,110
	Nos grupos	212,606	223	,953		
	Total	215,056	224			
Comprom	Entre Grupos	6,827	1	6,827	4,370	,038
	Nos grupos	348,356	223	1,562		
	Total	355,182	224			

**Fonte:** Pesquisa de campo (2021)

Diante do exposto, o Quadro 22 demonstra o resultado da análise das hipóteses com o modelo teórico e sua respectiva influência sobre a modernidade em práticas administrativas e de gestão de pessoas.

**Quadro 22 – Resultado das hipóteses**

<b>Hipóteses</b>	<b>Pressupostos teóricos preliminares</b>	<b>Resultados</b>
H1	A percepção de efetividade da gestão de competências influencia a modernidade administrativa dos servidores do IFPE.	Influência positiva
H2	O comprometimento com a aprendizagem influencia a modernidade administrativa dos servidores do IFPE.	Influência positiva
H3	A visão compartilhada influencia a modernidade administrativa dos servidores do IFPE.	Influência positiva

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A partir do levantamento de dados, pôde-se perceber a existência de uma relação direta de influência positiva entre as variáveis dependentes estudadas (percepção acerca da importância da efetividade da gestão por competências, compromisso com o aprendizado e visão compartilhada) e a variável independente (modernidade administrativa e práticas de gestão de pessoas), de modo que a tridimensionalidade abordada, nesta pesquisa, encontram-se favoráveis ao desenvolvimento da modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas.

## 5 PLANO DE AÇÃO

A partir dos dados colhidos com a pesquisa, é possível pensar em uma proposta de intervenção institucional por parte da gestão do Instituto Federal de Pernambuco, sistematizada através de um Plano de Ação. O plano de ação é um planejamento de atividades a serem executadas com uma metodologia definida, um cronograma específico e com responsáveis designados para realizar cada etapa.

O objetivo, nesse caso, é a implementação de um modelo de gestão por competências que auxilie, também, no aumento do comprometimento com o aprendizado e que contribua para a ampliação da visão compartilhada na Instituição, o que impactará diretamente no desenvolvimento da modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas. As ações deverão ser pensadas e executadas por diversos atores, incluindo, não só a área de Gestão de Pessoas, como também setores de Comunicação e Desenvolvimento de Tecnologia da Informação.

Nesse cenário, diante dos achados e as necessidades da Instituição, a partir dos resultados da pesquisa e da atuação da servidora, autora da dissertação, sugerem-se as seguintes ações (Quadro 23).

Assim, encontra-se disponível no Apêndice A, o Relatório Técnico com as informações críticas observadas, ao longo da pesquisa, assim como o Plano de Ação para a Implantação do modelo de gestão por competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE).

Quadro 23 - Plano de Ação

ETAPA	AÇÃO	OBJETIVOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
1ª	Apresentação do estudo aos gestores	Conhecimento dos principais aspectos que envolvem o modelo de gestão a ser apresentado	Pesquisadora	Outubro/21
2ª	Criação da Política de Gestão de Pessoas que introduza a Gestão por Competências observando a comprometimento com o aprendizado e a visão compartilhada	Facilitar a integração da organização cuidando e valorizando as pessoas que fazem parte auxiliando com isso a Instituição no alcance de seus objetivos	Equipe de Gestão de Pessoas	Janeiro/22
3ª	Criação de uma equipe responsável (GT) pela implementação da Gestão por Competências	Escolher uma equipe que coordene o projeto de implantação com atribuições bem definidas	Gestores e Diretoria de Gestão de Pessoas	Janeiro/22
4ª	Institucionalização do projeto de Gestão por Competências	Aprovar o projeto para conscientização da importância do mesmo para a Instituição	Gestores e Diretoria de Gestão de Pessoas	Fevereiro/22
5ª	Mapeamento das competências necessárias	Identificar as competências necessárias para que a organização alcance os seus objetivos	GT de Implantação da Gestão por Competências e Setor de Tecnologia da Informação	Abril/22
6ª	Desenvolvimento de um plano de comunicação	Formular e executar ações de comunicação mediante uso de diferentes mídias para fortalecer a difusão da gestão por competências	GT de Implantação da Gestão por Competências e Setor de Comunicação	Mai/22
7ª	Diagnóstico das competências existentes e análise do <i>gap</i>	Identificar as competências existentes e analisar o <i>gap</i> entre as competências necessárias	GT de Implantação da Gestão por Competências	Junho/22
8ª	Implementação do programa de desenvolvimento e captação de competências	Diminuir o <i>gap</i> de competências da organização priorizando as	Gestores e GT de Implantação da Gestão por Competências	Julho/22

ETAPA	AÇÃO	OBJETIVOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
		maiores necessidades na diminuição dos riscos		
9 <sup>a</sup>	Acompanhamento das competências	Avaliar os resultados alcançados e os esperados e verificar se as ações foram eficazes	Equipe de Gestão de Pessoas	Outubro/22
10 <sup>a</sup>	Desenvolvimento do sistema de recompensas	Reconhecer o esforço e o desempenho dos servidores, reforçando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a Instituição	Equipe de Gestão de Pessoas	Novembro/22
11 <sup>a</sup>	Avaliação do programa de gestão por competências	Verificar se os programas implementados estão atingindo os objetivos	Equipe de Gestão de Pessoas	Dezembro/22

**Fonte:** Dados da pesquisa (2021)

## 6 RESULTADOS ESPERADOS

Buscou-se com a realização da pesquisa alcançar os resultados esperados: fazer um diagnóstico organizacional sobre como está o planejamento atual referente à aprendizagem organizacional e o desenvolvimento dos servidores; descobrir como os servidores públicos do IFPE percebem a Gestão de Competências e a sua relevância para o alcance de objetivos e a partir da análise dos dados coletados com os questionários aplicados; elaborar um Plano de Ação com as diretrizes para efetivação das práticas da Gestão por Competências com uma metodologia estabelecida de implantação para a aplicação da Gestão por Competências no IFPE.

Com a proposta metodológica estabelecida para implantação da Gestão por Competências no IFPE, espera-se que a Instituição desenvolva não só os servidores e o trabalho desempenhado por estes, como também, diminua possíveis problemas de engajamento da equipe, falta de adesão aos projetos e visão individualizada, contribuindo e gerando benefícios para a Administração Pública, os gestores, os servidores e, conseqüentemente, toda a comunidade na qual o Instituto faz parte.

### Quadro 24 - Benefícios esperados

Para a Instituição	Para o servidor
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão com foco no resultado e no desenvolvimento da organização.</li> <li>- Indicadores referentes ao desempenho do servidor, facilitando a tomada de decisão.</li> <li>- Otimização do orçamento de capacitação.</li> <li>- Alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais.</li> <li>- Eliminação das lacunas entre o que pode fazer a instituição e o que os clientes/usuários esperam que seja realizado.</li> <li>- Aproveitamento dos talentos existentes na Instituição.</li> <li>- Preparação do servidor para funções futuras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior transparência.</li> <li>- Maior apoio da Instituição para o autodesenvolvimento do servidor.</li> <li>- Preparação do servidor para funções atuais e futuras.</li> <li>- Desenvolvimento de competências que agreguem ao servidor valor profissional e reconhecimento no ambiente de trabalho.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados da pesquisa demonstraram que existe relação de influência positiva entre as variáveis dependente e independentes estudadas, de modo que a tridimensionalidade abordada nesta pesquisa se apresentou como favorável à modernidade nas práticas administrativas e de gestão de pessoas.

A partir disso, constatou-se que uma modernização na área de gestão de pessoas e administrativa depende de fatores como a compreensão e percepção acerca da importância da efetividade da gestão por competências como um fator a ser internalizado e observado como viável àqueles que participarão de um processo de gestão por competências.

Além disso, que a modernização tem relação direta como o compromisso com o aprendizado que a Instituição possua, ou seja, o nível de estímulo à construção de saberes e de o quanto se mapeia o conhecimento individual e organizacional e o quanto eles estão vinculados às necessidades e objetivos institucionais é imprescindível para que modernas práticas nas áreas administrativa e de pessoal sejam implementadas.

Outro importante achado foi que uma modernidade bem sucedida na área administrativa e de gestão de pessoas é condicionada à socialização de valores, interesses, objetivos, metas, princípios, estratégias e diretrizes da Instituição. Os servidores necessitam saber aonde a Instituição deseja chegar e o que se propõe a alcançar para que transformações e alinhamentos setoriais, gerenciais, individuais ocorram.

Na Instituição em estudo, percebe-se que essa tridimensionalidade não se apresenta adequadamente, demonstrando fragilidades, principalmente, em questões relacionadas à gestão por competências que não é uma prática implementada na Instituição, em descumprimento à necessária adoção de medidas de avaliação de desempenho do servidor administrativo para fins de progressão, *feedback*, melhoria contínua, acompanhamento e modernização de sua prática.

Para isso, esse trabalho buscou desenvolver um modelo que propõe a modernização de práticas administrativas e de gestão de pessoas incorporando os pilares da gestão por competências, compromisso com o aprendizado e a visão compartilhada.

Constatou-se, ainda, uma modernização em práticas de gestão de pessoas com a implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas estabelecido em Decreto Presidencial, favorecendo o planejamento, o alinhamento entre as capacitações, os possíveis enxugamentos orçamentários e as fragilidades causadas com a descontinuidade de formações abruptas.

Todavia, ainda se precisa melhorar o alinhamento dessas formações aos objetivos organizacionais e estratégicos, de modo que os mesmos possam, inclusive, compor planilhas de captação das capacitações, uma vez que o desenvolvimento do servidor deve estar orientado para sua melhoria enquanto ser humano e profissional, mas condizente com sua atuação na Instituição, das competências requeridas para aquele setor e voltado aos resultados organizacionais.

Quanto à visão compartilhada, percebeu-se uma tendência à discordância quanto à existência por parte dos servidores, o que decorre afirmar a necessidade de ampliação e alinhamento de objetivos institucionais para além dos limites dos gestores da Instituição.

Diante dos achados e da vivência da autora da pesquisa, concebeu-se um relatório técnico que constam as principais observâncias no que concerne à necessidade de modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, associando-se aos constructos estudado, assim como um plano de ação a ser submetido ao crivo institucional.

Esse plano de ação visará à realização de uma intervenção com a proposta de implementação de uma gestão por competências, embasada pelos pilares estudados, com o devido apoio da servidora, da área de gestão de pessoas seus representantes e de áreas como comunicação, tecnologia, dentre outras que possam ser identificadas, para construção de uma dinâmica organizacional integrada, transparente, orientada à aprendizagem e ao desenvolvimento de uma gestão de pessoas pautada na competência do indivíduo.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.
- AGUIAR, L. S. **Gestão por competência no setor público**. Dissertação de Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes – Instituto A Vez do Mestre, Brasília, DF, Brasil, 2015.
- AQUINO, G. M. **Percepção de Justiça Organizacional e de Efetividade da Gestão por Competências por Policiais Federais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.
- ARRAES, Vanessa Machado *et al.* Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 1, p. 67-85, 2017.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: Estratégia e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. Panorama da Gestão de Pessoas no Setor Público People. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. **RAUSP Management Journal**, v. 43, n. 3, art. 2, p. 224-237, 2008.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 316-334, 2007.
- BEECK, S. O. P.; HONDEGHEM, A. “Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future”. **Public Employment and Management Working Party 2009**. Paris: OECD, 2010. 119 p.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: conceitos, pressupostos e práticas. Curitiba: **Ibplex**, v. 2, 2011, p. 93-130.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2005

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan-mar 2001.

BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 32. 2008. **Anais [...]** Rio de Janeiro, 2008.

BRASIL. **Constituição República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal**, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 16 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 16 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 9991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 11 jan. 2021.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 12 jan. 2021.

BRASIL. Decreto - lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.** Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 12 jan. 2021.

BITENCOURT, C. C; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, C. C. (Org.). **A Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, ENAP, v. 120, n.1, 1996.

CAMARGO, E. J. B.; PEREIRA, A. S.; GRZYBOVSKY, D.; LORENZON, A. L. H. Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. **Revista interdisciplinar de gestão social**, Bahia, v. 5, n. 1, p. 63-87, 2016.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. Apresentação. In M. R. S. Camões, D. R.; D. R. Fonseca; V. Porto. (Orgs.). **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2014.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. G. **Gestão por competências e Gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2005.

CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 105-122, 2008.

CERIBELI, H. B.; MACIEL, G. N.; GUILARDUCCI, C. A. Competency Management in Brazil: A Multi-Case Study. **Reuna**, v. 22, n. 4, p. 20-39, 2017.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, C. J. A.; MORAES, L. F. R. As dimensões do comportamento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores da cidade de Belo Horizonte. **Revista Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v.2, n.1, 2007.

COSTA, Frederico Lustosa da; COSTA, Elza Marinho Lustosa da. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 215-236, 2016.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Organizadores). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DEL MAESTRO FILHO, A. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. 2004. 281f. Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE - FGV**, v. 16, n. 2, 2018.

DEMO, G.; TRALDI, M. T. F.; FOGAÇA, N.; EDREI, L.M.; FRANCISCHETO, L. L. ; NUNES, I. . Políticas de Gestão de Pessoas na Primeira Década do Milênio: Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. In: II CIAPOT CONGRESSO IBEROAMERICANO DE PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO, 2011, Florianópolis. Anais do II CIAPOT, 2011.

DENHARDT, R. B. **Teoria Geral de Organizações Públicas**. 4a ed. (trad. Prof. Francisco G. Heidemann), Thompson/ Wadsworth, 2004.

DERROSSO, G.; BOEWERK, S. **Gestão de desempenho por competência (GDP): análise da avaliação de desempenho utilizada em uma instituição bancária para ascensão profissional**. Universitas Gestão e TI, Brasília, v. 7, n. 1-2, p. 1-16, 2017.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquias, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J. R.; HIPÓLITO, J. M. **Remuneração e Recompensas**. São Paulo: Atlas, 2012.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085–1113, 1997.

EBOLI, M. **Modernidade na gestão de bancos**. 1996. Tese (Doutorado em administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

EBOLI, M. P. Administração Intercultural e a Gestão de Recursos Humanos. In: XVIII - Encontro Anual da ENANPAD, 1994, Curitiba. **Administração Intercultural e a Gestão de Recursos Humanos**, 1994.

EBÓLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In J. S. Dutra (Ed.), **Gestão por competências** (2. ed., pp. 109-128). São Paulo: Gente, 2001.

FAIAD, C.; COELHO, F. A., Jr.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, n. 2, p. 388–403, 2012.

FELTRIN, J. M.; MADRUGA, L. R. R. G. Machado, N.; Holanda, V. B. de; Ribeiro F., J.F.; Lopes, J.; Pederneiras, M. **Gestão baseada em resultado no setor público. Uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras**

**municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais.** São Paulo: Atlas, 267p., v. 21, n. 2, 2008.

FERNÁNDEZ, J. **Gestión por competencias: un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos.** Madrid: Prentice Hall Financial Times, 2005.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA Jr, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, 2010.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA Jr, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, 2009.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, pp. 1- 19, 2012.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A Avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de *Cronbach*. In: **Anais do 12º Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru: UNESP, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; VASCONCELOS, C. R. M. The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 1653-1663, 2018.

HAIR Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

HINKIN, T. R.; TRACEY, J. B.; ENZ, C. A. Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 21, n. 1, p. 100-120, 1997.

KILIMNIK, Z. M. O Papel Estratégico da Gerência de Recursos Humanos no Contexto da Globalização. **Revista ANGRAD**, v. 1, p. 12-24, 2005.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, Minas Gerais, v. 44, p. 10-21, 2004.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. **Gestão por Competências em Universidades Públicas Federais**. VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD - EnGPR, Curitiba, PR, Brasil, p. 1-8, 2017.

LEITE, A. M. A.; FERREIRA FILHO, J.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Visão Compartilhada e Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na EMBRACO – Empresa Brasileira de Consórcios. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 3, p. 482-498, 2015.

MACHADO, N.; HOLANDA, V. B. DE; RIBEIRO F., J.F.; LOPES, J.; PEDERNEIRAS, M. **Gestão baseada em resultado no setor público**. Uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 267p, 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOSO, J.O.; CORAIOLA, D.M.; ROGLIO, K. D. D. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. **Revista Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 32, n. 95, p. 34-51, 2016.

MELLO, C. A. B. de. **Curso De Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, S. P. T.; FONSECA, D. W. T.; SANTOS, A. C. Análise bibliométrica da produção científica sobre competências e gestão por competências nos Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR-ANPAD. V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, **Anais**, Salvador, BA, Brasil, p. 1-16, 2015.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MONTEZANO, L.; ABBAD, G. S.; FREITAS, P. F. P. **Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no ramo de ciências forenses**. XL Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 2016.

MONTEZANO, L., MEDEIROS, B. N., PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. **Dificuldades e benefícios da implementação da gestão por competências na Justiça Eleitoral**. Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS, Brasília, DF, Brasil, 2018.

MOTA, M. F.; CORDEIRO, J. P. Gestão de Recursos Humanos no Setor Segurador as práticas de trabalho de elevado desempenho. VI CONFERÊNCIA DE INVESTIGAÇÃO E INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS (IIRH 2016). ESCE/IPS, 2016.

NISHII, L. H.; LEPAK, D. P.; SCHNEIDER, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, v. 61, n. 3, p. 503–545, 2008.

PINTO, M. C. F.; SILVA, F. M. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. *Revista Eletrônica do TCE-RS*, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2015.

PIRES, A. K.; PRATA, C. F.; SANTOS, D. M.; BRANDÃO, H. P.; MORAES, H.; CARVALHO, I. M.; MONTEIRO, J. C.; DIAS, J. C.; E, FILHO, J. V.; OLIVEIRA, M. M. S.; MARQUES, M. I. C.; AMARAL, P.A.; ARAÚJO, P. B. C.; HASHIMOTO, R.; MACHADO, S. S.; DANTAS, V. C. **Gestão por competências em organizações de governo**. ENAP, Brasília, 2005.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, E. P; SALLES, J. A. A. Competências e a Gestão de Pessoas. *Revista de Administração*, v. 5, 2005.

ROSA, M. V.VF. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Diagnóstico Comparativo. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, 2005.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SENGE, P. A **Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, L. H. M.; ROGLIO, K. De D.; SILVA, W. V. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. *Revista de Administração Pública*, v. 44, p. 339-365, 2010.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SILVA, T. B. Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1, p. 301-312, 2017.

SILVA, C. M.; PERRET, N.; PARDINI, A. Implantação de sistema de gestão de pessoas por competências com foco em desenvolvimento profissional no Ministério Público de Santa Catarina. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, VIII, 26, 27 e 28 de maio de 2015, Centro de Convenções Ulysses Guimarães. Brasília: 2015.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.62, n. 2, p. 167-183, 2011.

SOUZA, R. L. S. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. IX Congresso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública - CLAD **Anais**. Madri, Espanha, 2004.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 1-19, 2017.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. México: Addison-Wesley IberoAmericana, 1995.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **RAUSP Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TOURAINÉ, A. **Crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

TURNER, R.; HUEMANN, M.; KEEGAN, A. Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 577-585, 2008.

VELARDE, J. C. C.; LAFUENTE, M.; LONGO, F.; SCHUSTER, C. The future agenda: Strategies and key tasks for enhancing the civil service in Latin America. In:

VELARDE, J. C. C., LAFUENTE, M., & SANGINÉS, M. (Editores). **Serving citizens: a decade of civil service reforms in Latin America (2004-13)**. Inter-American Development Bank. Washington DC, p. 113 – 135, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração**. 14. ed. Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.

WERLANG, N. B. ENGEL, R. Empreendedorismo e intraempreendedorismo: uma investigação de competências empreendedoras com gestores de micro e pequenas empresas. **Revista ÁGORA**, v. 20, n. 1, p. 5-24, 2015. (Corrigir o ano na citação na dissertação, retirar 2014 e colocar 2015)

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para a aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 124f. 2006. Dissertação de Mestrado, PGA, UFSM, RS, 2006.

**APÊNDICE – A**

**QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO**

## Questionário Estruturado

Prezado respondente,

Essa é uma pesquisa de mestrado do Programa de **MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE**, ofertado pela **Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas E Sociais**, cujo objetivo geral será analisar a influência positiva do comprometimento com a aprendizagem, da visão compartilhada, da modernidade administrativa na efetividade da gestão por competências.

Dessa forma, gostaria de contar com a sua colaboração para contribuir com o desenvolvimento da pesquisa e com os resultados a serem ofertados à Instituição. Nele, não existem respostas certas ou erradas, queremos apenas a sua opinião. Por favor, responda conforme as instruções e não deixe nenhuma questão em branco.

Não é necessário se identificar, as respostas serão anônimas e preservadas em sigilo.

### BLOCO I – QUESTIONÁRIO FECHADO ESTRUTURADO

**INSTRUÇÕES:** Elencamos, abaixo, assertivas referentes à percepção de efetividade da gestão por competências. Leia cada uma dessas assertivas e marcando a opção, conforme sua avaliação em relação a qual o seu grau de concordância com cada afirmação na escala de respostas de 1 a 5, onde cada valor numérico é representado da seguinte forma:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem discordo e nem concordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Percepção de efetividade da gestão por competências					
ITENS	1	2	3	4	5
Minhas competências devem ser mapeadas regularmente.					
A gestão de pessoas está orientada a promover o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.					
A gestão por competências encontra-se implementada na Instituição.					
A gestão por competências causaria o melhor aproveitamento de minhas habilidades.					
Percebo que a gestão de pessoas da Instituição traz resultados positivos.					
Acredito que as competências adquiridas nas capacitações são valorizadas.					
Os servidores são orientados sobre a importância e os benefícios da gestão por competências.					

<b>Percepção de efetividade da gestão por competências</b>					
<b>ITENS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências.					
As necessidades de treinamento devem estar identificadas por meio da gestão por competências.					
O progresso na carreira da Instituição é obtido através de práticas de gestão por competências.					
A gestão por competências deve ser aplicada na Instituição que trabalho.					
Na minha opinião, a Diretoria de Gestão de Pessoal deve divulgar os resultados alcançados com a gestão por competências.					
As chefias devem distribuir tarefas aos servidores de acordo com sua formação.					
A gestão por competências deve estar alinhada com os valores organizacionais.					
Na minha opinião, a gestão por competências deve contribuir para a lotação de servidores adequadamente.					
A gestão por competências deve permitir o aproveitamento de minhas habilidades nas funções que desempenho.					
A gestão por competências deve ser considerada na designação de chefias (coordenações, diretorias, etc).					
Acredito que a gestão por competências deve ser considerada na promoção/progressão de cargos e carreiras do servidor.					
A gestão de pessoas motiva os servidores a procurar capacitações.					
Na minha opinião, a gestão de pessoas na Instituição que trabalho é satisfatória.					

## BLOCO II – QUESTIONÁRIO FECHADO

INSTRUÇÕES: Elencamos, abaixo, assertivas referentes à Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas. Leia cada uma dessas assertivas e marcando a opção, conforme sua avaliação em relação a qual o seu grau de concordância com cada afirmação na escala de respostas de 1 a 5, onde cada valor numérico é representado da seguinte forma:

6. Discordo totalmente
7. Discordo parcialmente
8. Nem discordo e nem concordo
9. Concordo
10. Concordo totalmente

Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas					
ITENS	1	2	3	4	5
O sistema de remuneração da organização que trabalho deve se basear nas competências do servidor.					
A organização que trabalho é orientada para resultados.					
Acredito que deve/deveria haver um sistema de avaliação do servidor para avaliar o seu desempenho.					
Acredito que a organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e a inovação.					
Na minha opinião, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estimular os servidores a se preocuparem com a aprendizagem contínua.					
Concordo que os principais critérios para promoção de oportunidades de um servidor devem ser sua competência e produtividade.					
Compreendo que a organização deve combinar de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade dos servidores.					
A tecnologia empregada na Instituição, que trabalho, favorece a interação entre pessoas e os setores.					
As políticas e práticas da organização estimulam que os servidores estejam sempre bem informados e atualizados.					
Concordo que estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos.					
Percebo que as políticas e práticas de gestão de pessoas da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional.					

<b>Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas</b>					
<b>ITENS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
De modo geral, os servidores sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização.					

### **BLOCO III – QUESTIONÁRIO FECHADO**

**INSTRUÇÕES:** Elencamos, abaixo, assertivas referentes ao comprometimento com o aprendizado. Leia cada uma dessas assertivas e marcando a opção, conforme sua avaliação em relação a qual o seu grau de concordância com cada afirmação na escala de respostas de 1 a 5, onde cada valor numérico é representado da seguinte forma:

- 11. Discordo totalmente
- 12. Discordo parcialmente
- 13. Nem discordo e nem concordo
- 14. Concordo
- 15. Concordo totalmente

<b>Comprometimento com o aprendizado</b>					
<b>ITENS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Percebo nos cargos de chefia da Instituição a concordância que a habilidade para aprender é a chave para o diferencial das organizações.					
Percebo que os valores básicos desta Instituição incluem o processo de aprendizagem como fator chave para melhorias.					
Percebo que o sentimento nesta Instituição é que o aprendizado dos profissionais é um investimento, não uma despesa.					
Nesta Instituição, observo que a aprendizagem é vista como uma característica básica para garantir a o desenvolvimento organizacional.					
Identifico que a cultura da Instituição não coloca o aprendizado profissional como prioridade máxima.					
É consenso nessa Instituição que, quando os servidores pararem de aprender, estaremos pondo em risco nosso futuro.					

### **BLOCO IV – QUESTIONÁRIO FECHADO**

**INSTRUÇÕES:** Elencamos, abaixo, assertivas referentes ao comprometimento com o aprendizado. Leia cada uma dessas assertivas e marcando a opção, conforme sua avaliação em

relação a qual o seu grau de concordância com cada afirmação na escala de respostas de 1 a 5, onde cada valor numérico é representado da seguinte forma:

- 16. Discordo totalmente
- 17. Discordo parcialmente
- 18. Nem discordo e nem concordo
- 19. Concordo
- 20. Concordo totalmente

Visão Compartilhada					
ITENS	1	2	3	4	5
Percebo que há um conceito claramente expresso de quem somos e aonde estamos indo como Instituição.					
Há uma total concordância quanto à visão da nossa Instituição em todos os níveis e funções.					
Acredito que todos os profissionais estão comprometidos com os objetivos da Instituição.					
Concordo que todos os profissionais vêm a si mesmo como parceiros que projetam os caminhos da Instituição.					
Percebo que a chefia dessa Instituição acredita no compartilhamento de sua visão sobre a Instituição com todos os níveis hierárquicos.					
Percebo que temos uma visão bem definida para toda a Instituição.					

## BLOCO V – DADOS DEMOGRÁFICOS

INSTRUÇÕES: Para conhecer o perfil do(a) nossa(o) respondente, a seguir solicitaremos alguns dados demográficos:

### 1 VOCÊ É SERVIDOR EFETIVO DO IFPE?

SIM  NÃO

Se sim, continue esta pesquisa.

Se não, agradecemos sua disponibilidade.

### 2 ASSINALE A SEGUIR QUAL EM QUAL CAMPUS VOCÊ ATUA:

1 Abreu e Lima

2 Afogados da Ingazeira

- 3 Barreiros
- 4 Belo Jardim
- 5 Cabo de Santo Agostinho
- 6 Caruaru
- 7 Reitoria/EAD
- 8 Garanhuns
- 9 Igarassu
- 10 Ipojuca
- 11 Jaboatão dos Guararapes
- 12 Olinda
- 13 Palmares
- 14 Paulista
- 15 Pesqueira
- 16 Recife
- 17 Vitória de Santo Antão
- 

**3 QUAL O SEU SEGMENTO NO IFPE?**

Técnico-Administrativo  Docente

---

**4 EXERCE CARGO DE CHEFIA?**

SIM  NÃO

---

**5 IDADE: \_\_\_\_\_**

---

**6 ESCOLARIDADE:**

Fundamental  Médio/Técnico  Superior  Especialização   
Mestrado  Doutorado  Pós Doutorado

---

**APÊNDICE – B**

**RELATÓRIO TÉCNICO**

# RELATÓRIO TÉCNICO

PLANO DE AÇÃO PARA  
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO  
POR COMPETÊNCIAS NO IFPE



# Sumário

01

APRESENTAÇÃO

02

INSTITUIÇÃO

03

PÚBLICO-ALVO DA  
INICIATIVA

04

CONTEXTUALIZAÇÃO

05

JUSTIFICATIVA

06

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO  
DO PROBLEMA

07

PLANO DE AÇÃO

# Apresentação

# 01

No presente trabalho buscou-se analisar a relação entre a modernidade organizacional em práticas administrativas e de gestão de pessoas tendo como base a incorporação de um modelo integrado de gestão por competências, de orientação para aprendizagem e de visão compartilhada.

A partir dos resultados da pesquisa, foi construído um Plano de Ação para implementação do modelo de Gestão por Competências efetivo que influencie diretamente no desenvolvimento organizacional do IFPE.

**Com o passar dos anos, percebeu-se que o maior aliado das organizações para cumprimento de seus objetivos é o servidor que as integram.**

**Para isso, desenvolvê-lo, valorizá-lo, acompanhá-lo, motivá-lo, reconhecer os potenciais e prover condições de melhorá-lo e torná-lo parte integrante do desenvolvimento organizacional são estratégias INDISPENSÁVEIS para modernizar a administração pública em suas práticas administrativas e de gestão de pessoas.**





A presente proposta visa à implantação do modelo de Gestão por Competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco tem como característica a descentralização e, assim, como outros Institutos Federais, têm uma estrutura multicampi.

O IFPE é composto por dezesseis campi, que funcionam como unidades vinculadas à Reitoria, localizados nos municípios de Abreu e Lima, Afogados da Ingazeira, Barreiros, Belo Jardim, Cabo de Santo Agostinho, Caruaru, Garanhuns, Igarassu, Ipojuca, Jaboatão dos Guararapes, Olinda, Palmares, Paulista, Pesqueira, Recife e Vitória de Santo Antão.

**Missão:** Promover a Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades de Ensino, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva, de modo a contribuir para a formação integral do ser humano e para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

**Visão:** Ser uma Instituição de referência nacional em formação profissional e que promove Educação, Ciência e Tecnologia de forma sustentável e sempre em benefício da sociedade.

**Valores:** Compromisso com a justiça social, a equidade, a cidadania, a ética, a preservação do meio ambiente, a transparência e a gestão democrática.

# Público-Alvo da Iniciativa 03

Essa pesquisa busca contribuir para que o IFPE consiga implementar um modelo de gestão que incentive a modernização na Gestão de Pessoas estruturando e transformando a organização em uma Instituição mais estratégica.

O momento para discussão do assunto é oportuno, diante da ausência de estudos relacionados ao tema somando com a necessidade de trazer o servidor público, pertencente ao quadro de pessoal da Instituição, a ciência do seu papel na organização.

Assim sendo, o público-alvo da iniciativa envolve toda a comunidade do IFPE, pois além dos gestores, que serão os responsáveis pela implantação do projeto, tanto os servidores como a comunidade será influenciada com os resultados da implantação e execução dos programas.



No contexto atual brasileiro, observa-se, por um lado, um cenário de grande instabilidade política e financeira e, pelo outro, transformações sociais, econômicas, tecnológicas e administrativas que vêm exigindo uma célere adaptação interna das organizações para lidar com as intensas e constantes mutações do ambiente externo (MONZETANO et al., 2019).

**Essas transformações têm impactado diretamente e indiretamente no funcionamento e gerenciamento das Instituições públicas e privadas, haja vista necessitarem adaptar seus recursos para promoverem estratégias e ações convergentes às mudanças existentes (SILVA, 2017).**

No serviço público, pode-se destacar mudanças como o novo olhar necessário ao ser humano nas organizações, a informatização de processos e sistemas, o novo padrão gerencial e de qualidade exigido no serviço público, o aumento do controle social, a capacidade de acompanhamento dos órgãos de controle e as restrições orçamentárias, exigindo novas competências dos profissionais inseridos na esfera pública (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Para lidar com as transformações tecnológicas, a significativa ampliação de controle social e do acompanhamento dos órgãos de controle, assim como uma administração pública pautada no alcance dos resultados e a efetividade do serviço público, **a modernidade administrativa e da gestão de pessoas é condição imprescindível a ser adotada pelas Instituições Públicas, pois dela são advindas modelos estruturais, estratégias, políticas e práticas de gestão que propiciem o desenvolvimento de um comportamento e servidores condizentes com essa nova realidade** (DEL MAESTRO FILHO, 2004; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005; ARRAES et al, 2017).

Considera-se, com isso, que três macrodimensões são pilares de sustentação para uma modernidade administrativa e de gestão de pessoas eficaz: **a gestão por competências, a visão compartilhada e a orientação para aprendizagem** (AGUIAR, 2015; DEL MAESTRO FILHO, 2004; AQUINO, 2020; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005, ZANBERLAN, 2006).

Competência é entendida sob o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios. (D'AMELIO E GODOY, 2009).

A Gestão por Competências procura utilizar o conceito de competência para orientar diferentes processos organizacionais relacionados, principalmente, à gestão de pessoas (BEECK; HONDEGHEM, 2010), integrando as suas dimensões (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

Assim, observa-se que a Gestão por Competências, a aprendizagem e a partilha de diretrizes para lidar com cenários de incertezas e de constantes reestruturações do serviço público, aliadas à percepção e visões voltadas ao alinhamento da organização funcionam como oportunidades para integrar iniciativas individuais e coletiva para o alcance dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2000; (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; KILIMNIK, 2005).

Como principal responsável pela aplicação deste modelo, temos a modernização na Gestão de Pessoas, que, ao defender a utilização da Gestão por Competências integrada à aprendizagem e à visão compartilhada, passa a perceber a organização de forma mais estratégica, analisando e considerando a sua complexidade (DUTRA, 2012).

De acordo com Guimarães (2000, p.127), o desafio para implantação da Gestão por competências no serviço público está exatamente em “transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

A realidade é que a implantação de um modelo novo de gestão como o da Gestão por Competências em uma Instituição pública de ensino é um grande desafio, pois a inovação, a modernidade e o impacto que geram nos processos de trabalho trazem um pouco de resistência a essa implantação, porém, diante da efetividade nos resultados, é um modelo bastante aceito (AGUIAR, 2017).



A Gestão por Competências no serviço público aponta para diversas vantagens advindas da implantação do modelo, dentre as vantagens têm-se: capacitação e desenvolvimento gerencial, desenho da estrutura de cargos, certificação ocupacional para promoção, melhores práticas de gestão de pessoas e formação de redes de aprendizagem (SOUZA, 2004; CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

O conceito de competência surge pela indispensabilidade das Instituições procurarem novas fórmulas que estimulem a capacidade de inovação, adaptação e aprendizagem, necessárias ao desenvolvimento contemporâneo (GUIMARÃES, 2000; ZANBERLAN, 2006).

**É necessário reconhecer e adequar as competências dos servidores aos objetivos estratégicos da Instituição, tendo a visão compartilhada como aliada, a partir daí identificar gaps na prática administrativa desenvolvida pelo servidor, direcionando-o para a aprendizagem, e, finalmente, desenvolvendo por fim uma percepção de como a efetividade de gestão por competências pode profissionalizar o serviço público.**

## Vantagens da GC:

- Melhor tomada de decisão;
- Maior motivação e engajamento das equipes;
- Melhor recrutamento e retenção de talentos;
- Melhor comunicação entre os servidores e os gestores;
- Expectativas alinhadas;
- Reconhecimento das habilidades dos funcionários;
- Aumento da produtividade.

As organizações públicas já possuem um marco legal que estabelece a implantação da Gestão por Competências, o Decreto 5.707/2006, que instituiu a política e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Além do Decreto de implantação da Gestão por Competências, instituído, em 2006, percebe-se o reconhecimento da necessidade de se adequar os modelos gerenciais da Instituição à lógica da competência, quando, além disso, são implantadas novas diretrizes governamentais associadas à competência, como é o caso que se apresenta no Decreto nº 9991/2019 (BANDEIRA; ARRUDA; CABRAL, SANTOS, 2017).

De acordo com o art. 3º Decreto nº 9991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento:

§2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, **por diagnóstico de competências.**

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se **diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função** (BRASIL, 2019, grifo nosso).

Percebe-se, portanto, que o IFPE, em virtude de não ter implementado o modelo GC, está descumprindo as exigências estabelecidas no Decreto nº 9.991/2019.

É importante ressaltar que, além de não ter implementado o modelo de Gestão por Competências para o planejamento do desenvolvimento dos servidores, atualmente, inexistente programa de avaliação por desempenho dos servidores, exigido pela lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, em seu art. 10:

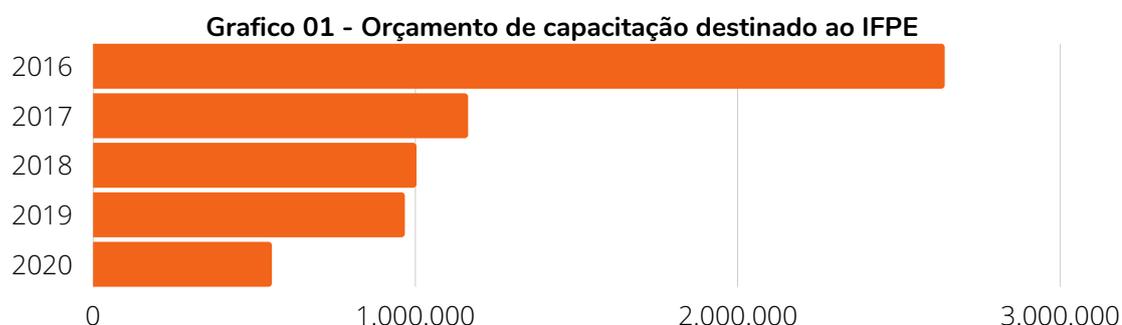
§ 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o **servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.**

(..)

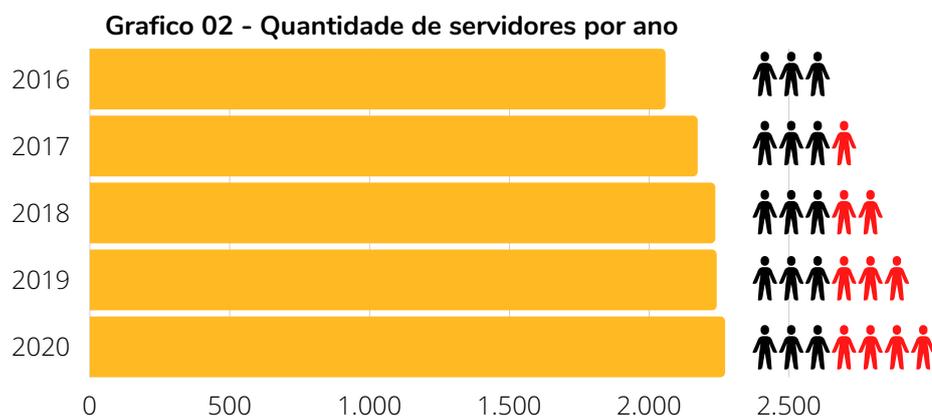
§ 7º A **liberação do servidor para a realização de cursos de Mestrado e Doutorado está condicionada ao resultado favorável na avaliação de desempenho.** (Incluído pela Lei nº 11,784, de 2008)

Assim sendo, os servidores técnicos-administrativos do Instituto Federal de Pernambuco não passam por outra avaliação reconhecida institucionalmente, além da avaliação por desempenho do estágio probatório, que é utilizada para avaliar se o servidor irá adquirir a estabilidade ou não.

Além da necessidade de implantação do modelo em virtude da recomendação do Decreto 9.991, o IFPE vem sofrendo recorrentemente reduções orçamentárias significativas, entre as áreas mais afetadas pela redução está a de desenvolvimento do servidor juntamente com o orçamento para capacitação, conforme gráfico a seguir:



Em contrapartida ao orçamento, observa-se que o quadro de pessoal do IFPE vem em constante aumento durante o mesmo período (os últimos 5 anos):



À vista disso, observa-se que o surgimento de fatores externos à Instituição com esse novo cenário de redução de recursos, em uma realidade turbulenta, está impondo à organização, adaptações e respostas rápidas frente aos atuais e futuros desafios.

Verifica-se que cada vez mais estão sendo exigidos dos gestores conhecimentos e habilidades para não só manter como também desenvolver a Instituição com menos recursos, através de planejamento organizacional e estratégias bem definidas.

Para que o IFPE se modernize é preciso, dentre outras questões, desenvolver os modelos tradicionais de administração para implementar uma nova cultura de gestão.

Essas mudanças devem ressaltar principalmente a importância, o reconhecimento e a valorização das pessoas que compõem a força de trabalho da organização, tanto na elaboração dos processos e estratégias de gestão quanto no desenvolvimento das atividades relativas ao espaço que ocupam na organização. (DAVEL e VERGARA, 2009).

# Qual a relação entre Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho e quais os riscos para o IFPE?

Uma organização precisa de certas competências para conseguir alcançar o nível de excelência desejado. Logo, para eliminar as lacunas, é preciso que os colaboradores estejam alinhados a essas demandas, que por sua vez estão diretamente relacionadas aos objetivos estratégicos da Instituição.



Assim sendo, ao realizar uma avaliação de desempenho bem estruturada e focada nas competências desejadas, a Instituição consegue acompanhar como está o seu colaborador ao mesmo tempo em que obtém informações sobre onde precisa concentrar esforços para atingir o seu propósito.



**Os principais riscos** para o IFPE de não possuir uma avaliação de desempenho institucional para os servidores Técnicos-Administrativos e de ainda não ter implementado um modelo de Gestão por Competências são:

1. Falta de informações para a tomada de decisão dos gestores, resultando em **ausência de ações necessárias ao desenvolvimento organizacional** ou até em **decisões tomadas que resultem em prejuízos da organização**.
2. Com o orçamento sendo reduzido ano após ano, a capacidade de adaptação e implantação de modelos de gestão surgem como exigências à organização, onde a ausência disso pode ocasionar a **má utilização dos recursos públicos**.
3. **Sansão dos órgãos de controle** em virtude do descumprimento das exigências contidas na Lei nº 11.091/2005 e no Decreto nº 9.991/2019.
4. Recrutamento de candidatos que não se adaptam a realidade e exigências do IFPE, resultando em mais pedidos de remoção, redistribuição e **alta rotatividade na Instituição**.
5. Líderes e servidores desfocados dos objetivos estratégicos **dificultando o alcance das metas da equipe**.
6. Falta de transparência e padronização dos critérios na tomada de decisão dos gestores, podendo acarretar em **problemas com os colaboradores** como desmotivação no trabalho, ausências injustificadas, falta de engajamento, entre outros.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como OBJETIVO:

Desenvolver um plano de ação visando a modernidade organizacional em práticas administrativas e de gestão de pessoas tendo como base a incorporação de um modelo integrado de efetividade de gestão por competências, orientação para aprendizagem e visão compartilhada.

# Análise/Diagnóstico da situação-problema

# 06

À pesquisa contou com 225 respondentes, com média de idade de 42 anos. O estudo foi construído para demonstrar que há relação de influência entre as variáveis modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas, percepção da efetividade de gestão de competências, compromisso com a aprendizagem e a visão compartilhada. A seguir seguem os dados demográficos dos respondentes:

Grafico 03 - Genêro

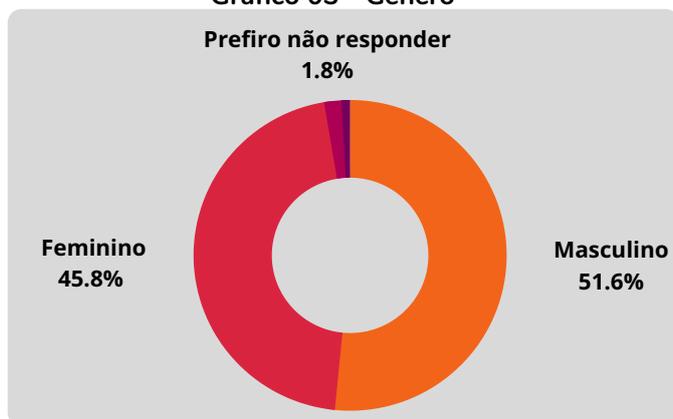


Grafico 04 - Respondentes por segmento



Grafico 05 - Lotação dos respondentes

A maior parte dos respondentes foi do campus Recife (28,9%) e Reitoria (26,7%).

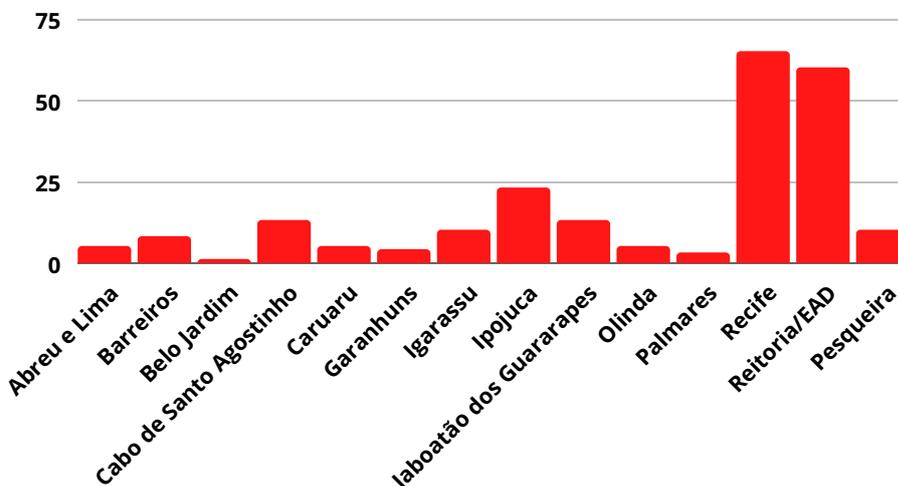
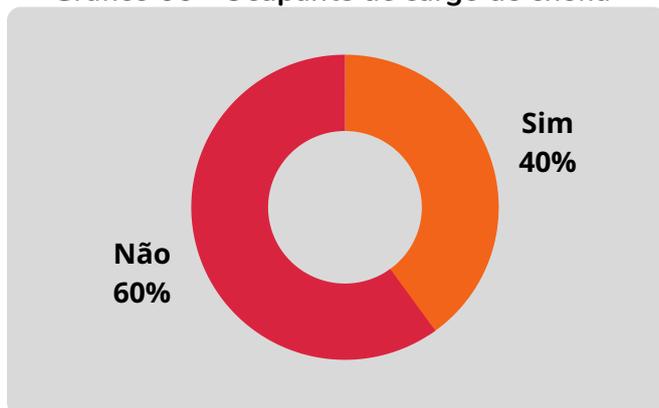


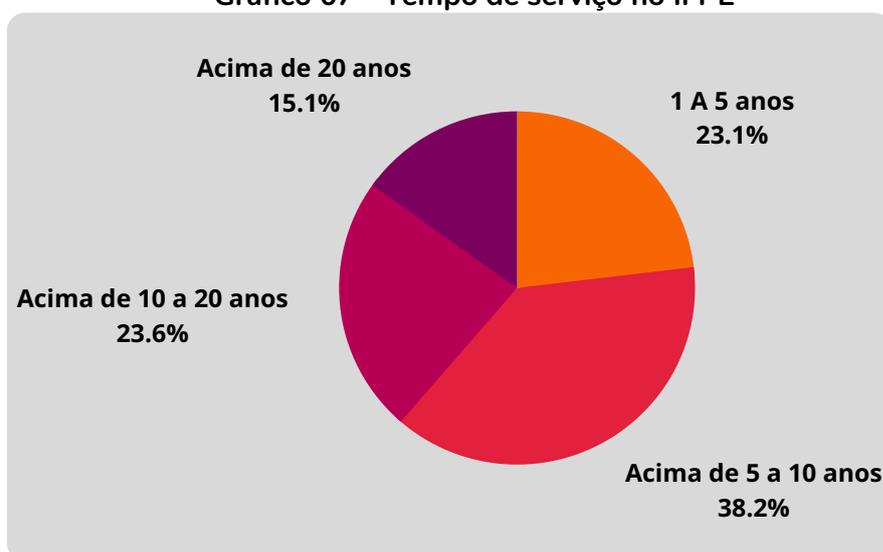
Grafico 06 - Ocupante de cargo de chefia



Percebeu-se uma significativa adesão do questionário por aqueles são gestores na Instituição, sendo representados por um total de **40%** que exercem cargo de chefia.

Dos respondentes, **38,2%** afirmam ter entre 5 a 10 anos de tempo de serviço.

Grafico 07 - Tempo de serviço no IFPE



Do total de respondentes, **27,1%** têm mestrado completo, seguidos de **26,7 %** com Pós-Graduação Lato Sensu Completa.

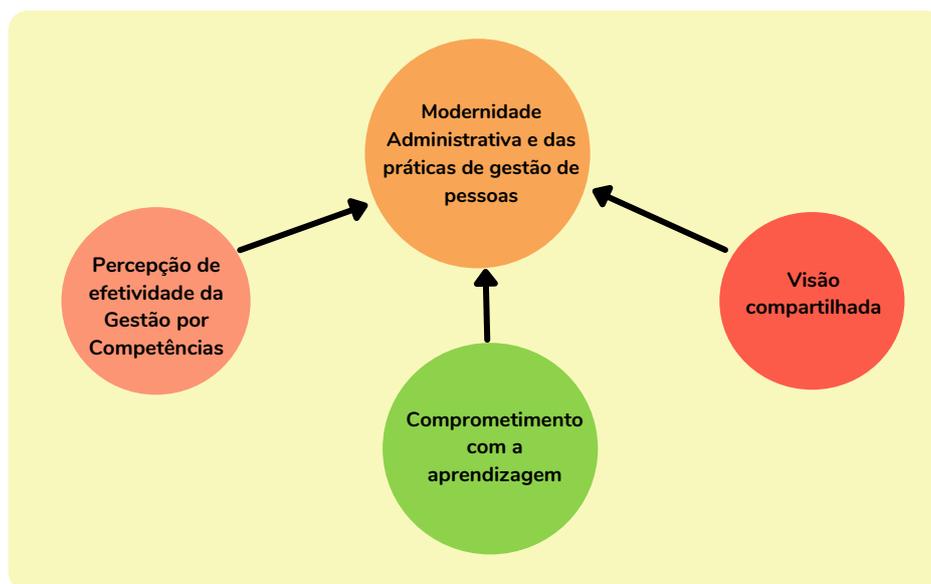
Grafico 08 - Escolaridade



## Resultado da pesquisa

### 6.1

O modelo teórico testado na pesquisa realizada junto aos servidores do IFPE mediante métodos estatísticos, e conforme já mencionado, foi construído para verificar se existe a relação de influência entre a variável considerada como dependente (modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas) e as variáveis independentes (percepção da efetividade de gestão de competências, compromisso com a aprendizagem e a visão compartilhada).



**Os achados da pesquisa demonstraram que existe relação de influência positiva entre as variáveis dependente e independentes estudadas.**

A partir disso, constatou-se que uma modernização na área de gestão de pessoas e administrativa depende de fatores como a compreensão e percepção acerca da importância da efetividade da gestão por competências como um fator a ser internalizado e observado como viável àqueles que participarão de um processo de gestão por competências.

Além disso, verificou-se que a modernização tem relação direta como o compromisso com o aprendizado do IFPE, ou seja, o nível de estímulo à construção de saberes e o quanto se mapeia o conhecimento individual e organizacional é imprescindível para que modernas práticas nas áreas administrativa e de pessoal sejam implementadas.

Outro importante achado foi que uma modernidade bem sucedida na área administrativa e de gestão de pessoas é condicionada à socialização de valores, interesses, objetivos, metas, princípios, estratégias e diretrizes da Instituição. Os servidores necessitam saber onde a Instituição deseja chegar e o que se propõe a alcançar para que transformações e alinhamentos setoriais, gerenciais, individuais ocorram.

# Plano de Ação

# 07

A partir dos dados colhidos com a pesquisa, uma proposta de intervenção institucional por parte da gestão do Instituto Federal de Pernambuco foi construída, sistematizada através de um Plano de Ação.

O plano de ação é um planejamento de atividades a serem executadas com uma metodologia definida, um cronograma específico com responsáveis designados para realizar cada etapa.

AÇÃO	OBJETIVOS	RESPONSÁVEL	PRAZO
1 - Apresentação do estudo aos gestores	Conhecimento dos principais aspectos que envolvem o modelo de gestão a ser apresentado	Pesquisadora	Outubro/21 (após apresentação da defesa)
2 - Criação da Política de Gestão de Pessoas que introduza a Gestão por Competências integrada ao comprometimento com o aprendizado e a visão compartilhada	Facilitar a integração da organização cuidando e valorizando as pessoas que fazem parte introduzindo o conceito de Gestão por Competências na organização	Equipe de Gestão de Pessoas	Janeiro/22
3 - Criação de uma equipe responsável (GT) pela implementação da Gestão por Competências	Escolher uma equipe que coordene o projeto de implantação com atribuições bem definidas	Gestores e Diretoria de Gestão de Pessoas	Janeiro/22
4 - Institucionalização do projeto de Gestão por Competências	Aprovar o projeto e conscientização da importância do mesmo para a Instituição	Gestores e Diretoria de Gestão de Pessoas	Fevereiro/22
5 - Mapeamento das competências necessárias	Identificar as competências necessárias para que a organização alcance os seus objetivos	GT de Implantação da Gestão por Competências e Setor de Tecnologia da Informação	Abril/22
6 - Desenvolvimento de um plano de comunicação	Formular e executar ações de comunicação mediante uso de diferentes mídias para fortalecer a difusão da gestão por competências	GT de Implantação da Gestão por Competências e Setor de Comunicação	Mai/22
7 - Diagnóstico das competências existentes e análise do gap	Identificar as competências existentes e analisar o gap entre as competências necessárias	GT de Implantação da Gestão por Competências	Junho/22

<b>AÇÃO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
8 - Implementação do programa de desenvolvimento e captação de competências	Diminuir o gap de competências da organização priorizando as maiores necessidades na diminuição dos riscos	Gestores e GT de Implantação da Gestão por Competências	Julho/22
9 - Acompanhamento das competências	Avaliar os resultados alcançados e os esperados e verificar se as ações foram eficazes	Equipe de Gestão de Pessoas	Outubro/22
10 - Desenvolvimento de um sistema de recompensas	Reconhecer o esforço e o desempenho dos servidores, reforçando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a Instituição	Equipe de Gestão de Pessoas	Novembro/22
11 - Avaliação do programa de Gestão por Competências	Verificar se os programas implementados estão atingindo os objetivos	Equipe de Gestão de Pessoas	Dezembro/22

## Mapeamento de Competências (Etapa 5 do Plano de Ação)

7.1

Considerando que o mapeamento de competências é a fase crucial para o sucesso do modelo de GC, sugere-se que as seguintes atividades sejam executadas nesta etapa do Plano de Ação:



# Referências

AGUIAR, L. S. Gestão por competência no setor público. Dissertação de Pós-Graduação Lato Sensu, Universidade Candido Mendes – Instituto A Vez do Mestre, Brasília, DF, Brasil, 2015.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. Panorama da Gestão de Pessoas no Setor Público People. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P.; FREITAS, I. A. Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. RAUSP Management Journal, v. 43, n. 3, art. 2, p. 224-237, 2008.

BRASIL. Decreto n. 9991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 11 jan. 2021.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 12 jan. 2021.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, 2001.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun 2000.

MATOSO, J.O.; CORAIOLA, D.M.; ROGLIO, K. D. D. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. Revista Gestão & Regionalidade, São Caetano do Sul, v. 32, n. 95, p. 34-51, maio-ago 2016.



*Espera-se que esse estudo possa auxiliar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco no seu desenvolvimento e que os servidores integrantes do órgão se sintam ainda mais valorizados percebendo que são essenciais para a consolidação da missão e estratégia institucional.*

---

## Responsáveis e Contato

Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia  
(83) 98600-6470

[suzanne.enc@gmail.com](mailto:suzanne.enc@gmail.com) 

Tâmara Lopes Barboza  
(81) 99722-2687

[tamara.tlb@hotmail.com](mailto:tamara.tlb@hotmail.com) 