



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ANA KAROLINA PEREIRA GOMES

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, PROFISSIONALIZAÇÃO E
ESCOLHA DE GESTORES PARA CARGOS DE CONFIANÇA: um
estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano.**

JUAZEIRO

2018

ANA KAROLINA PEREIRA GOMES

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, PROFISSIONALIZAÇÃO E
ESCOLHA DE GESTORES PARA CARGOS DE CONFIANÇA: um
estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública, da Universidade Federal do Vale do São Francisco (PROFIAP/Univasf), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé
Coorientadora: Prof. Dra. Milka Alves Correia Barbosa

JUAZEIRO

2018

Gomes, Ana K. P.

G633a A gestão por competências, profissionalização e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano / Ana Karolina Pereira Gomes. --Juazeiro, 2018.

xiv, 113 f. : il. ; 29 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) –
Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA,
2018.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé.
Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Milka Alves Correia Barbosa.

Referências.

1. Administração de pessoal. 2. Gestão pública. 3. Gestão por competências.
I. Título. II. Cassundé, Fernanda R. de S. A. III. Universidade Federal do Vale do
São Francisco.

CDD 658.3

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANA KAROLINA PEREIRA GOMES

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, PROFISSIONALIZAÇÃO E
ESCOLHA DE GESTORES PARA CARGOS DE CONFIANÇA: um
estudo no Instituto Federal do Sertão Pernambucano.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, pela Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Aprovada em: 27 de setembro de 2018.

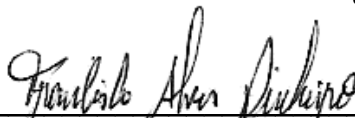
Banca Examinadora



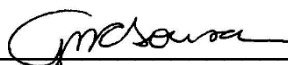
Dr^a. Fernanda Roda de Souza Araújo Cassundé (Orientadora)
Universidade Federal do Vale do São Francisco



Dr^a. Milka Alves Correia Barbosa (Coorientadora)
Universidade Federal de Alagoas



Dr. Francisco Alves Pinheiro
Universidade Federal do Vale do São Francisco



Dr^a. Geida Maria Cavalcanti de Sousa
Universidade Federal do Vale do São Francisco

Aos meus pais, Márcia e Paulo César, por me inspirarem a seguir pelo caminho do bem e da perseverança.

AGRADECIMENTOS

Um dos conselhos mais antigos de que me recordo era proferido por minha mãe. Lembro-me de ser bem pequena e ouvi-la falar: “Estude para conseguir sua independência”. Na época, não entendia o que essa “independência” significava, apenas que eu deveria estudar.

Recordo-me também do meu pai dirigindo, por anos, um Ford Belina bem maltratado, que quase sempre o deixava no “prego”. Todavia, não estava em seus planos adquirir um carro mais novo, pois seu salário destinava-se a garantir que os seus filhos estudariam em boas escolas.

Sempre foi assim: meus pais sempre priorizaram a educação. Tiveram uma infância difícil, com acesso a poucos recursos, mas entenderam que era isso que fazia a diferença e se esforçaram para demonstrá-lo a cada um dos seus filhos.

Hoje consigo perceber como esses eventos delinearam a minha personalidade e as minhas escolhas de vida. E o mestrado representa isso: mais uma escolha no sentido da minha independência e do meu crescimento, pessoal e profissional.

Foram dois anos exaustivos e desafiadores e posso afirmar que esta dissertação não teria sido concluída se não fosse pelas pessoas da minha vida, todos aqueles que torceram por mim e que me aconselharam no caminho do bem, demonstrando o seu amor. O suporte que recebi, as palavras de força, de carinho e as vibrações positivas que os “meus” emanaram, permitiram-me a escrita de cada linha.

Assim, agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por me dar forças para não desanimar frente às dificuldades.

Aos meus familiares, especialmente meus pais e irmãos, pelo apoio de sempre e por terem entendido minhas ausências nos últimos dois anos.

Ao meu namorado, André, pelo amor, pela compreensão e por constantemente demonstrar o quanto se orgulha, lembrando-me de que posso sempre mais.

Aos meus queridos amigos da vida, em especial Rodrigo, Sarah, Rafael e Rayanne, e aos meus amigos do mestrado, aqui representados por Juliana e

Adrianna, pelo apoio em todos os momentos e por terem me ajudado a manter o ânimo, principalmente nos últimos meses da pós-graduação.

Aos meus amigos do trabalho, sobretudo Simaia, Noedna e Carla, que assumiram minhas atribuições durante o período de afastamento para escrita da dissertação, e ao meu chefe Jean Lúcio, por ter deferido o afastamento, o qual foi de suma importância para a conclusão da pesquisa.

Aos responsáveis por fazer a engrenagem do PROFIAP/Univasf funcionar, o professor Dr. Ricardo Duarte, o secretário do curso, Demontier Júnior, e o querido amigo professor Dr. Fernando Souto, que me despertou para a possibilidade de fazer o mestrado e me deu, em primeira mão, a notícia de que havia sido aprovada no processo seletivo.

À professora Dra. Fernanda Roda, que me acolheu com a pesquisa em andamento, por todo o suporte e pelos conhecimentos compartilhados.

À professora Dra. Milka Alves, minha coorientadora, sempre muito gentil e atenciosa, pelo cuidado e presença constantes no decorrer do mestrado.

Aos professores do PROFIAP/Univasf pela formação.

Ao Instituto Federal do Sertão Pernambucano, representado pela professora Dra. Leopoldina Veras, por ter consentido a realização da pesquisa na instituição.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu me tornasse Mestre em Administração Pública.

Recolha, em cada dificuldade, a mensagem oculta de advertência para a vida. Obstáculo vencido – aprendizagem inesquecível [Divaldo Franco].

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi compreender como o atual modelo de gestão de pessoas contribui para a profissionalização e escolha de servidores para ocuparem cargos de confiança no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). Para tanto, são abordados, no referencial teórico, os temas gestão de pessoas no serviço público, cargos de confiança e profissionalização. Buscando atender às finalidades desta pesquisa, desenvolveu-se um estudo qualitativo básico utilizando, como instrumentos de coleta de dados, revisão sistemática da literatura, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, realizadas principalmente com gestores da alta administração do IF Sertão-PE. A organização e análise dos dados coletados foram feitas pelo método da análise de conteúdo, utilizando-se a técnica de análise categorial, com suporte do software ATLAS-ti. Os resultados da revisão sistemática demonstraram que a quantidade de publicações sobre a gestão por competências ainda é reduzida e os temas profissionalização e cargos de confiança geralmente aparecem de maneira superficial. Já o estudo de campo indicou que, apesar de o IF Sertão-PE priorizar a ocupação de cargos por indivíduos do seu quadro funcional e estimular a educação formal dos servidores, o processo de seleção interna ainda é influenciado por aspectos subjetivos, desvinculados da gestão por competências e do propósito de profissionalização da gestão pública. Ademais, predomina na instituição o modelo tradicional de gestão de pessoas, reativo e limitado ao atendimento de demandas específicas, contribuindo minimamente para a profissionalização e para a escolha de gestores. Sem o propósito de esgotar as discussões sobre as temáticas, este trabalho corrobora a importância de se otimizar as práticas de gestão de pessoas no setor público, associando-as ao planejamento estratégico institucional, bem como evidencia a relevância dos gerentes públicos enquanto agentes de transformação e de promoção da eficiência.

Palavras-chave: Gestão pública. Profissionalização. Gestão por competências. Cargos de confiança. Instituição Federal de Ensino.

ABSTRACT

The aim of the present study was to understand how the current model of people management contributes to the professionalization and the political appointees in the Federal Institute of Education, Science and Technology of Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). In order to do so, the theoretical framework deals with the management of people in the public service, political appointees and professionalization. In order to meet the objectives of this research, a basic qualitative study was developed using, as data collection instruments, a systematic review of the literature, documentary research and semi-structured interviews, mainly carried out with senior managers of IF Sertão-PE. The organization and analysis of the collected data were made by the content analysis method, using the categorical analysis technique, supported by the ATLAS-ti software. The results of the systematic review have shown that the number of publications about the competence-based management is still reduced and the topics of professionalization and political appointees generally appear superficially. On the other hand, the field study indicated that, although the IF Sertão-PE prioritizes the occupation of positions by individuals of its staff and stimulate the formal education of the servers, the internal selection process is still influenced by subjective aspects, unrelated to the management by the professionalization of public management. In addition, the traditional model of people management predominates in the institution, reactive and limited to the attendance of specific demands, contributing minimally to the professionalization and the choice of managers. This work corroborates the importance of optimizing people management practices in the public sector, associating them with institutional strategic planning, as well as highlighting the relevance of public managers as agents of transformation and promotion of efficiency.

Keywords: Public management. Professionalization. Competence-based management. Political appointees. Federal Institution of Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (3) – Organograma da Reitoria do IF Sertão-PE	44
Figura 2 (4) – Teia de relacionamentos entre as palavras-chave deste estudo e as palavras-chave dos artigos recuperados	63
Figura 3 (4) – Distribuição dos cargos de direção na Reitoria do IF Sertão-PE	74
Figura 4 (4) – Teia de relacionamento entre os pressupostos da GPC e os critérios utilizados nas nomeações de servidores	77
Figura 5 (4) – Teia de relacionamento entre as competências a serem desenvolvidas pelos gestores e as classes de competências definidas pela ENAP	82
Figura 6 (4) – Linha do tempo das ações afetas à GPC no IF Sertão-PE	90
Figura 7 (4) – Distribuição dos cargos de direção por gênero	95

LISTA DE QUADROS E TABELA

Quadro 1 (1) – Levantamento das publicações que têm relação com os pressupostos da pesquisa	22
Quadro 2 (2) – Características dos modelos de gestão de pessoas da administração pública brasileira	30
Quadro 3 (3) – Categorias de análise definidas a priori	41
Quadro 4 (3) – Perfil dos entrevistados	46
Quadro 5 (3) – Articulação entre métodos de coleta de dados e objetivos específicos	46
Quadro 6 (3) – Documentos internos e externos	49
Quadro 7 (3) – Strings aplicados na base de dados	51
Quadro 8 (3) – Composição do corpus da pesquisa	52
Quadro 9 (3) – Fases da análise de conteúdo	54
Quadro 10 (4) – Artigos por periódico / ano / instituição de vínculo	56
Quadro 11 (4) – Autoria / Grupo de Pesquisa	57
Quadro 12 (4) – Autoria / Periódico / Região	61
Quadro 13 (4) – Publicações que discutem profissionalização ou cargos de confiança	64
Quadro 14 (4) – Tipos de estudo / Métodos de coleta	66
Quadro 16 (5) – Processo de implantação do PISC	103
Tabela 1 (4) – Dimensionamento de cargos de direção	73
Tabela 2 (4) – Escolaridade dos ocupantes de cargos de direção	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APG	Administração pública gerencial
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CD	Cargo de direção
Cefet-Petrolina	Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina
CEP-UNIVASF	Comitê de Ética em Pesquisa da Univasf
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CODI	Colégio de Dirigentes
CONSUP	Conselho Superior
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIPLAN	Diretoria de Planejamento
DIPLIC	Diretoria de Planejamento e Licitações
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
ENAP	Fundação Escola Nacional de Administração Pública
ETFPE	Escola Técnica Federal de Pernambuco
FG	Função Gratificada
GAP	Grupo de Aprendizagem
GP	Gestão de pessoas
GPC	Gestão por competências
GTGC	Grupo de Trabalho Gestão por Competências
IES	Instituição de Ensino Superior
IF	Instituto Federal
IF Sertão-PE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos
PCC	Plano de Classificação de Cargos

PISC	Plano Institucional de Seleção por Competências
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PROAD	Pró-Reitoria de Orçamento e Administração
PRODI	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RJU	Regime Jurídico Único
RSP	Revista do Serviço Público
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SETEC/MEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
TAE	Técnico-administrativo em educação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. JUSTIFICATIVA.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1. GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	26
2.2. CARGOS DE CONFIANÇA.....	31
2.3. PROFISSIONALIZAÇÃO.....	36
3. METODOLOGIA.....	41
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2. CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	42
3.3. LÓCUS DA PESQUISA.....	44
3.4. PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	46
3.5. COLETA DE DADOS.....	47
3.5.1. Entrevista semiestruturada.....	48
3.5.2. Pesquisa documental.....	50
3.5.3. Revisão sistemática da literatura nacional.....	51
3.6. GARANTIAS ÉTICAS AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	55
3.7. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	55
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
4.1. ESTADO DA ARTE DA TEMÁTICA NA LITERATURA NACIONAL.....	58
4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	71
4.3. QUANTO AOS CARGOS DE CONFIANÇA.....	75
4.3.1. Caracterização da estrutura de cargos de confiança do IF Sertão-PE.....	76
4.3.2. Identificação dos critérios utilizados nas nomeações de servidores para funções de confiança no IF Sertão-PE.....	80
4.4. QUANTO AO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	90
4.4.1. Implantação da Gestão por Competências no IF Sertão-PE.....	90
4.4.2. Modelo de gestão de pessoas vigente no IF Sertão-PE.....	94
4.5. QUANTO À PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SERVIDORES.....	98
5. PROPOSIÇÃO DE GUIA DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO INSTITUCIONAL DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS (PISC) PARA O IF SERTÃO-PE.....	104
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Ocupantes de Cargos de Direção no IF Sertão-PE. 127	
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	129
APÊNDICE C – Termo de Confidencialidade e Sigilo.....	131

1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira está marcada por movimentos de reforma administrativa, mais tarde denominados de processos de modernização, desde os anos 1930, que sinalizam a pretensão do Estado brasileiro de remodelar o aparato estatal e transformar processos administrativos e institucionais, a fim de superar crises e desenvolver-se política e socialmente (FADUL; SOUZA, 2005).

Esses processos estimularam a criação de novos métodos e regras, a transformação dos existentes e afetaram o setor público nos níveis gerencial, organizacional e do funcionalismo. Assim, nessa sua trajetória, o país experimentou pelo menos três modelos de administração – patrimonialista, burocrático e gerencial –, os quais se sucederam no tempo, mas conservaram um certo vínculo entre si.

O primeiro modelo, denominado patrimonialista, foi adotado pelo Brasil até o final do século 19 e tem como principais características a forte presença do Estado, o controle centralizado nas mãos do estamento político e a indefinição acerca do que é bem público e do que é privado. No patrimonialismo, o Estado é, para o governante, “uma extensão do seu próprio domínio privado” (TORRES, 2004, p. 144).

O modelo burocrático, por sua vez, surge nos anos 1930 em consequência da ascensão do capitalismo, estando pautado nas ideias da Administração Científica e tendo como características a profissionalização, a racionalidade, o controle dos processos e a ampliação de funções administrativas em âmbito público e privado para garantir condições administrativas mínimas; como disfunção mais relevante, cita-se a rigidez dos processos (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Os anos 1930 são marcados pela criação e expansão de burocracias, como é o caso do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado em 1938, e pelo enfoque nos princípios da Administração Científica; os anos 1960 caracterizam-se pelo período militar e por reformas que traziam distintas estratégias de desenvolvimento, a exemplo da descentralização político-administrativa, além da expansão da burocracia governamental, por meio da criação de empresas públicas, estatais, autarquias e sociedades de economia mista, e da tentativa de introdução do gerencialismo a nível federal (FADUL; SOUZA, 2005). A exemplo disso, cita-se o Decreto Lei nº 200, de 1967, fundamentado na descentralização político-

administrativa e que representa o primeiro momento da administração gerencial no Brasil e o propósito de superar a rigidez trazida pela burocracia (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

A partir dos anos 1980, a administração pública brasileira caminha para incorporar o modelo gerencialista, o qual enfatiza os resultados em vez de processos, a transparência, a eficiência e a participação social; em 1986, destaca-se a criação da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) com o propósito de profissionalização dos servidores públicos para modernização do setor (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Em 1988, menciona-se a promulgação da Constituição Federal (CF), que ressaltou principalmente a descentralização político-administrativa e a participação popular. Já nos anos 1990, visualizam-se reformas na estrutura do Estado e da Administração Pública e entre as principais mudanças lançadas estão o gerencialismo, a introdução de uma política de qualificação, treinamento e profissionalização de servidores públicos, além da introdução de novas carreiras na gestão governamental (FADUL; SOUZA, 2005).

Como afirma Bresser-Pereira (1997), a administração pública gerencial (APG) emerge como um novo modelo, embasando-se nos avanços práticos e teóricos do setor privado, mas sem perder a sua orientação para o interesse público. Dentre os principais objetivos da APG está o de tornar o Estado mais eficiente, competitivo e mais voltado para o atendimento das demandas dos cidadãos. Nesse sentido, trata-se de um modelo que serve de referência para os níveis de governo federal, estadual e municipal e que deve enfatizar a profissionalização dos servidores públicos (PAES DE PAULA, 2005).

Acrescenta-se, contudo, que não houve total rompimento entre os modelos administrativos, o que fez com que a administração gerencial conservasse algumas características do modelo burocrático, tal como citam Pereira et al. (2015): a admissão pelo mérito, o treinamento dado aos servidores públicos, as avaliações de desempenho e a estruturação das carreiras e do sistema de remuneração.

Como explica Souza (2002), a profissionalização, que é um aspecto essencial do modelo burocrático, é também o foco da administração gerencial, já que essa busca a formação de um corpo de servidores profissionalizados, competentes e com um perfil adequado às demandas da atual administração pública.

Desse modo, a contar dos anos 1990 e da APG, é dada maior ênfase às políticas públicas de profissionalização dos servidores e gestores públicos, como assinala Bresser-Pereira (2004). Tal argumento é corroborado por Fadul e Souza (2005) ao declararem que o governo passou a priorizar políticas voltadas para a qualificação, o treinamento e a profissionalização dos servidores públicos, além da criação de carreiras na gestão governamental.

Situando a gestão de pessoas (GP) do setor público brasileiro no contexto de reformas administrativas, podem ser destacados quatro momentos principais. Na década de 1930, como indica Oliveira (2015), tem-se o primeiro momento da evolução histórica da GP, que estava sob a influência da burocracia “weberiana” (2015, p. 32), assim como o primeiro esforço em prol de um serviço público profissionalizado.

Entre as décadas de 1960 e 1970 está o segundo momento, quando surgiu a possibilidade de estruturar sistemas de atividades auxiliares para o gerenciamento de atividades de pessoal (CARVALHO et al., 2009). Nesse período foi criado, pelo Decreto nº 67.326/1970, o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), atualmente vinculado à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, sendo o responsável por organizar a gestão do quadro de servidores. O SIPEC é composto pelas coordenações gerais de recursos humanos dos ministérios e pelos departamentos de recursos humanos das autarquias e fundações. Esse momento também é marcado pelo lançamento do Plano de Classificação de Cargos (PCC), que tentava racionalizar administrativamente o sistema de carreiras no serviço público.

O terceiro momento dá-se entre a década de 1980 e a primeira metade da de 1990. Para Oliveira (2015), três eventos importantes marcaram a GP nesse período: a promulgação da CF de 1988, que limitou a seleção e o ingresso de pessoal na administração pública ao concurso público, buscando reduzir o clientelismo político e o nepotismo – heranças do período patrimonialista – na ocupação dos cargos; a criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), que informatizou o controle da folha de pagamento e agrupou as informações cadastrais de todos os servidores federais; e o Regime Jurídico Único (RJU), instituído pela Lei nº 8.112/1990, que engessou o aparelho estatal e instituiu regras rígidas para a administração direta e indireta (CAMÕES; MENESES, 2016), como a submissão de

servidores da administração indireta às mesmas normas estabelecidas para aqueles da administração direta (PIRES et al., 2005).

Como destaca Oliveira (2015), o período anterior a 1995 caracterizou-se pela administração patrimonialista com sobreposição da administração burocrática. A inexistência de incentivos para os servidores públicos, a ausência de políticas de formação, de capacitação permanente e de remuneração proporcional ao exercício da função pública demonstravam uma carência na GP dos organismos públicos.

A partir da segunda metade da década de 1990, tem-se o quarto e último momento da evolução da GP. Nesse período, em meio à reforma que introduziu a APG, iniciou-se um processo de valorização dos servidores públicos pela qualificação, capacitação e profissionalização do quadro de pessoal (OLIVEIRA, 2015).

Em 2006, como consequência do empenho em fortalecer a capacidade do serviço público (OCDE, 2010), a administração pública brasileira estabeleceu a adoção do modelo de gestão por competências (GPC). Pela promulgação do Decreto nº 5.707/2006, o governo instituiu “a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal” (BRASIL, 2006), objetivando “consolidar a visão sobre a relevância da dimensão do desenvolvimento profissional como um componente da qualidade na prestação do serviço público” (BRASIL, 2012, p. 3), enfatizando o aprimoramento profissional, o desenvolvimento permanente do servidor público e a adequação entre as competências individuais requeridas (dos servidores) e as competências institucionais necessárias à eficiência dos serviços prestados pelos entes públicos à sociedade (PANTOJA et al., 2012). Vale ressaltar que, para este estudo, adota-se o conceito de competências trazido pelo supracitado decreto: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores para o alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

Nesse contexto, a GPC na esfera pública emerge como uma estratégia para consolidar a importância da profissionalização dos servidores enquanto fator crítico de sucesso das políticas governamentais e em resposta à demanda do governo federal para implantação de processos gerenciais que melhorem o desempenho das suas instituições (SILVA; MELLO; TORRES, 2013). Logo, para que a profissionalização aconteça, faz-se necessário o desenvolvimento de servidores

públicos por via da criação de meios para identificação, avaliação, validação e evolução das suas competências (AMARAL, 2006).

Desse modo, existe a determinação do Estado para que as instituições públicas modernizem os seus processos, adaptando-os ao mais recente modelo de GP em âmbito público, buscando compatibilizar o que está disposto em lei com a sua realidade.

Nessa perspectiva, Bergue (2014) declara que a introdução do modelo pode se dar justamente nas atividades de chefia e de assessoramento na forma de comissionamento – cargos de livre nomeação e exoneração, também denominados de funções de confiança em sentido amplo –, já que se trata de um segmento que experimenta maior grau de liberdade (AMARAL, 2006). Dentre as espécies de cargos de livre nomeação e exoneração estão os cargos em comissão ou cargos de confiança (BORGES, 2012), que no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são denominados cargos de direção (CD) (BRASIL, 1991, 2008b).

Assim, em atenção à GPC, a fim de evitar que tais cargos sejam ocupados por pessoas que não possuem as competências necessárias e para garantir que atuem como efetivos agentes de transformação, é importante que a escolha de gestores considere mais do que os fatores confiança e experiência técnica (PEREIRA et al., 2015). O propósito é romper com o histórico do provimento de funções públicas, impedindo que a escolha dos titulares dessas funções tenha como base o “parentelismo, personalismo e paternalismo do poder” (BORGES, 2012, p. 50).

Especialmente no âmbito das IFES, a relação entre a GPC, a profissionalização e a escolha de gestores para funções de confiança adquire contornos peculiares. Isso porque, como afirma Silva (2003), para essas organizações cumprirem sua missão de produzir e entregar conhecimento de forma competitiva, é necessária a profissionalização dos cargos gerenciais, dada a complexidade e especificidade da área educacional, na qual um gestor precisa lidar com aspectos administrativos, pedagógicos, acadêmicos e científicos. Nesse sentido, a autora sugere que competências gerenciais sejam identificadas e desenvolvidas para conferir eficácia e qualidade aos serviços prestados.

Apesar de Silva (2003) discutir o caso das universidades, é válido ressaltar que o mesmo acontece com os Institutos Federais, que além de ofertarem educação

básica, profissional e tecnológica, também são instituições de educação superior, sendo equiparados às universidades federais para fins de “incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior” (BRASIL, 2008a).

Nesse sentido, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como o atual modelo de gestão de pessoas contribui para a profissionalização e a escolha de servidores para ocuparem cargos de confiança, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE)?**

Criado nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008a), a partir da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina (Cefet-Petrolina), o órgão é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e está sob a supervisão da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC).

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi **compreender como o atual modelo de gestão de pessoas contribui para a profissionalização e a escolha de servidores para ocuparem cargos de confiança no âmbito do IF Sertão-PE.**

Como desdobramento do objetivo geral acima proposto, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a estrutura de cargos de confiança existente no âmbito do IF Sertão-PE;
- Descrever o processo de implantação da Gestão por Competências no IF Sertão-PE;
- Descrever o modelo de gestão de pessoas vigente no IF Sertão-PE;
- Identificar os critérios atuais utilizados nas nomeações de servidores para funções de confiança no IF Sertão-PE;
- Identificar os esforços da gestão do IF Sertão-PE com vistas à profissionalização dos servidores que compõem o seu quadro de pessoal.

1. JUSTIFICATIVA

A complexidade do contexto atual demanda das organizações públicas a modernização dos seus processos, a fim de prestarem melhores serviços à sociedade. Para isso, é necessário que a estrutura institucional favoreça a profissionalização e o desenvolvimento de competências dos seus servidores, que devem estar preparados para a mais recente lógica de gestão na administração pública. Isso envolve romper com o modelo de gestão de pessoas tradicional, eminentemente funcionalista e centrado na realização de atividades e tarefas, em prol de uma gestão de pessoas alinhada com a estratégia organizacional.

A partir da publicação do Decreto nº 5.707/2006, o Governo Federal determinou que todos os seus órgãos e entidades aderissem à GPC, com vistas ao desenvolvimento contínuo dos servidores e à melhoria da capacidade do serviço público. Isto posto, o intuito desta pesquisa é contribuir para os estudos em GP no setor público e para o alinhamento do IF Sertão-PE ao modelo de GPC.

Nessa perspectiva, escolheu-se como *lócus* de estudo o IF Sertão-PE, que se enquadra na categoria de Instituição de Ensino Superior (IES) e tem suas origens na criação do Campus Avançado da Escola Técnica Federal de Pernambuco (ETFPE), no ano de 1983. Além de ser o local de trabalho desta pesquisadora, que atua como técnica administrativa em educação na Diretoria de Gestão de Pessoas, trata-se de um órgão que está presente em nove municípios do sertão pernambucano – Petrolina, Floresta, Salgueiro, Ouricuri, Santa Maria da Boa Vista, Serra Talhada, Afrânio, Petrolândia e Sertânia –, fomentando o desenvolvimento da região.

Considerando-se o imperativo de profissionalização dos servidores e de valorização das suas competências individuais, tornou-se necessário conhecer a relação do modelo de GP vigente com o processo de escolha dos gestores para ocuparem cargos de confiança, uma vez que esses cargos, presentes nos mais diversos órgãos do governo, são inerentes à realização de atividades que envolvem a capacidade decisória e possuem maior nível de complexidade (BORGES, 2012). Ainda, a observação e as experiências vivenciadas enquanto servidora levaram a crer que esse processo poderia estar mais vinculado a fatores políticos que técnicos, o que vai de encontro ao que propõe a GPC. Tais aspectos, associados à ideia de introduzir a gestão por competências a partir dos cargos de livre nomeação e exoneração (BERGUE, 2014), evidenciam o interesse da pesquisadora e a importância desta pesquisa para o Instituto.

Como contribuições deste estudo, pode-se citar o fornecimento de informações acerca do estado atual da GP na instituição, subsidiando a melhoria das práticas de gestão e, por conseguinte, contribuindo para o direcionamento e desenvolvimento de políticas e promoção de um processo criterioso de escolha de gestores, que leve em consideração a profissionalização e a gestão por competências. Cita-se ainda que a escolha de gestores pelas competências e pelo perfil profissional pode funcionar como um *feedback* para as políticas de GP do instituto, especialmente as de formação e capacitação de servidores.

Após consulta ao Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) em busca de trabalhos envolvendo o órgão, encontrou-se apenas uma pesquisa com a temática gestão por competências, a qual tratou o aspecto da avaliação de desempenho. Assim, constatou-se que ainda não foram desenvolvidos estudos abordando a relação entre a profissionalização, gestão por competências e escolha de gestores no âmbito da IES. De tal forma, as contribuições elencadas, bem como o fato de nenhuma pesquisa dessa natureza ter sido desenvolvida na mencionada instituição, deixaram clara a necessidade de realização deste estudo.

Considerando-se que nas IES os cargos de confiança podem ser ocupados por servidores da carreira de docente ou de técnico-administrativo, faz-se necessário elucidar que não foi objetivo desta pesquisa trazer as especificidades da atuação dos docentes enquanto gestores, dimensão bastante discutida em publicações sobre a gestão por competências em instituições de ensino superior.

Assim sendo, o propósito foi verificar as contribuições do modelo de GP para a escolha dos titulares de cargos de confiança, sejam eles docentes ou técnico-administrativos. Isso por se compreender que geralmente não há uma preparação específica para que esses servidores assumam posições de gestão.

Quanto ao estado atual da literatura, a teoria acerca da gestão por competências está consolidada, mas a dinâmica de aplicação do modelo nas organizações públicas ainda é pouco conhecida, fazendo-se necessárias mais pesquisas discutindo o tema na esfera pública (NASCIMENTO; ZUPPANI; DUTRA, 2016).

Em levantamento realizado nas bibliotecas eletrônicas SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) e SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), em

busca de publicações recentes – até cinco anos – relacionadas ao referencial teórico e propósito desta pesquisa, compreendendo o período de janeiro de 2013 a janeiro de 2018, obteve-se o Quadro 1 (1) que segue:

Quadro 1 (1) – Levantamento das publicações que têm relação com os pressupostos da pesquisa

Palavras-chave utilizadas no levantamento	Quantidade de Artigos Encontrados		Artigos que têm relação com o referencial deste estudo	Temas trazidos pelos artigos que estão relacionados	Ano de Publicação do Artigo
	SPELL	SCIELO			
Gestão por competências + gestor público	0	0	0	-	-
Gestão por competências + profissionalização	1	0	0	-	-
Gestão por competências + cargo comissionado (mesmo resultado da busca de "Competências + cargo comissionado")	1	0	1	Desenvolvimento de escala de competências para a carreira de gestores governamentais	2014
Gestão por competências + funções de confiança	0	0	0	-	-
Gestão por competências + Instituições de Ensino Superior	11	0	4	Competências gerenciais associadas ao papel de professor-gestor em universidades federais;	2016
				Políticas institucionais voltadas a formação de professores de ensino superior para a gestão universitária;	2016
				Desenvolvimento de metodologia para avaliar as competências dos servidores de uma instituição federal de ensino superior baseada no modelo de avaliação 360°;	2014
				Subsistemas de gestão de pessoas em instituição pública de ensino superior e alinhamento com as diretrizes propostas pela abordagem da gestão por competências.	2013

Competências + gestor público	2	0	1	Competências individuais e gerenciais fundamentais para a função de gestor ambiental público.	2017
Competências + profissionalização	12	4	5	Burocracia em um setor de recursos humanos e proposição da gestão por competências;	2016
				Fatores que determinam o desenvolvimento de competências de servidores da área de gestão de pessoas;	2015
				Experiências e lições de outros países para a implementação de modelos de gestão por competências no setor público brasileiro;	2015
				Articulações entre gestão por competências e setor público;	2013
				A relação entre os subsistemas de gestão de pessoas e as diretrizes propostas pela abordagem da gestão por competências.	2013
Competências + funções de confiança	0	0	0	-	-
Competências + Instituições de Ensino Superior	29	0	6	Políticas públicas e políticas organizacionais de formação de professores do ensino superior para o papel de professor-gestor;	2016
				Competências gerenciais associadas ao papel de professor-gestor em universidades federais (mesmo artigo encontrado na busca de "Gestão por competências + Instituições de Ensino Superior");	2016
				Políticas institucionais voltadas a formação de professores de ensino superior para a gestão universitária (mesmo artigo encontrado na busca de "Gestão por competências + Instituições de Ensino Superior");	2016
				Relação das práticas das Instituições de Ensino Superior com as competências demandadas pela literatura e investigação das variáveis demográficas que podem interferir no seu desenvolvimento;	2014

				Desenvolvimento de metodologia para avaliar as competências dos servidores de uma instituição federal de ensino superior baseada no modelo de avaliação 360° (mesmo artigo encontrado na busca de “Gestão por competências + Instituições de Ensino Superior”);	2014
				Subsistemas de gestão de pessoas em instituição pública de ensino superior e alinhamento com as diretrizes propostas pela abordagem da gestão por competências. (mesmo artigo encontrado na busca de “Gestão por competências + Instituições de Ensino Superior”).	2013
Profissionalização + gestor público	1	0	1	Formação, profissionalização e democratização no setor público	2014
Profissionalização + cargo comissionado	0	0	0	-	-
Profissionalização + funções de confiança	0	0	0	-	-
Profissionalização + Instituições de Ensino Superior	3	0	1	Capacitação, formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil.	2017

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como mostra o Quadro 1 (1), ao buscar publicações que tratassem sobre profissionalização, gestão por competências e escolha de gestores para ocuparem funções de confiança na esfera pública brasileira, foram encontrados trabalhos que, em sua maioria, abordavam a identificação de competências, a formação de gestores, as políticas de capacitação, a transição do modelo tradicional de pessoas para o modelo por competências, a avaliação de desempenho, entre outros. No entanto, não foram identificadas, nas plataformas utilizadas para a pesquisa e no intervalo de tempo especificado, publicações que relacionassem os três aspectos anteriormente citados, o que indica uma carência de estudos sobre a temática e uma possibilidade de contribuição para a área de conhecimento, qual seja, a GP no setor público, conferindo ainda mais relevância à realização desta pesquisa.

Isto posto, buscou-se explorar uma dimensão pouco discutida nos estudos de gestão por competências nas IFES, qual seja, a influência do modelo sobre a

escolha dos gestores para cargos de confiança, contribuindo para o enriquecimento da literatura acerca do tema e para a transformação do órgão utilizado como objeto de estudo, por meio da criação de mecanismos que garantam o desenvolvimento eficiente das atribuições que são incumbidas aos gestores.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro, apresenta-se a introdução, a justificativa para a realização do estudo, os objetivos (geral e específicos) e a pergunta norteadora da pesquisa; no segundo é apresentada a fundamentação teórica; no terceiro, detalha-se a metodologia que deu sustentação ao estudo; no quarto capítulo, traz-se a análise e a discussão de resultados; em seguida, no quinto, apresenta-se a proposição de uma ferramenta para, por fim, apresentar as conclusões desta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, será apresentado o referencial teórico utilizado para embasamento deste estudo. No primeiro tópico, é abordada a evolução dos modelos de gestão de pessoas da administração pública brasileira; no segundo, traz-se a discussão acerca dos cargos de livre nomeação e exoneração; no terceiro e último tópico, aborda-se a profissionalização, bem como a sua relação com o modelo de gestão por competências adotado pelo Governo Federal.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A gestão de pessoas na administração pública brasileira foi consideravelmente influenciada pelos movimentos de reforma administrativa. Assim, a GP passou por períodos de: ênfase no controle administrativo (década de 1930); baixa prioridade das áreas de GP (1967); tentativa de modernização das técnicas de gestão (década de 1970); criação de escolas de governo, a exemplo da ENAP, para formação dos quadros superiores da administração pública federal; instituição do Regime Jurídico Único para os servidores civis da União e engessamento do aparelho estatal (década de 1980 e início da década de 1990).

Notadamente a contar da segunda metade da década de 1990, como consequência da APG, a administração pública brasileira movimenta-se no sentido de dinamizar e profissionalizar o serviço público transformando a gestão de pessoas em ferramenta estratégica (CAMÕES; MENESES, 2016), por visualizá-la como essencial à adequada implementação das políticas públicas. Há uma transição da perspectiva operacional, denominada de Administração de Recursos Humanos, para a perspectiva estratégica de GP. Neste ponto, é válido mencionar o conceito de gestão de pessoas, que pode ser entendida como:

a articulação de esforços de gestão orientados para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas observados os valores culturais que moldam as condições do contexto em que se inserem as organizações públicas (BERGUE, 2014, p.36).

O modelo de administração de pessoas da esfera pública brasileira tem suas origens no pensamento gerencial de escolas clássicas como o taylorismo, fayolismo e fordismo, que nortearam a implantação do DASP, no ano de 1938, e que deixaram, como legados, a divisão do trabalho, a especialização, a impessoalidade e a meritocracia, aspectos ainda presentes na estrutura de gestão de pessoas dos órgãos públicos (TERABE; BERGUE, 2014). Predomina, portanto, na administração pública, a gestão de pessoas em caráter funcional, centrada no controle de pessoal e em aspectos administrativos.

Pode-se dizer que foi o Decreto Federal nº 5.707/2006 o instrumento utilizado para materializar a nova visão do governo brasileiro acerca da gestão de pessoas na administração pública federal, sendo ele o responsável por instituir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que representa um “marco institucional” em termos de políticas públicas que vinculam órgãos em âmbito federal (TERABE; BERGUE, 2014, p. 14). Foi por meio desse decreto que o governo federal apresentou a gestão por competências enquanto estratégia de otimização e valorização do serviço público, objetivando aumentar a sua capacidade de atendimento de demandas educacionais, sociais e ambientais e modernizar as estruturas de gestão existentes, em especial a de recursos humanos (OCDE, 2010).

A mudança pretendida pelo governo com o lançamento do decreto é a transição, por parte dos órgãos da esfera pública, para uma gestão estratégica de pessoas. Dessa forma, o Estado sinaliza que está preocupado em otimizar a gestão

de pessoas no setor público, aproximando-o das novas práticas, qual seja, a adoção do modelo de gestão por competências (GARCIA, 2014). É válido acrescentar que por meio desse instrumento foi reafirmada a responsabilidade da ENAP – escola de governo para formação e aperfeiçoamento de servidores públicos federais – de oportunizar a formação de servidores em âmbito federal, principalmente para a assunção de postos mais altos, como é o caso dos cargos de direção e assessoramento superiores (AMARAL, 2006).

No entanto, a administração pública traz consigo traços de uma tradição legalista, formal, patrimonial e individualista, o que choca com algumas características da nova forma de gestão: mérito, impessoalidade, ênfase no desempenho, busca pelo aprimoramento e por formas de adquirir competências (SCHIKMANN, 2010). Como identificou o relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE), existem, no Brasil, obstáculos institucionais à transição do modelo de gestão de pessoas, os quais têm relação com a cultura e com a estrutura de serviços públicos que se caracteriza pelo apego a normas e regulamentos, citando como exemplo o modelo de recrutamento utilizado, que pode impedir ou dificultar a escolha de profissionais pelas competências necessárias a uma determinada organização (OCDE, 2010). Seguindo o mesmo entendimento, Santos (2011) afirma que a maioria dos órgãos ainda não adotou os conceitos e modelos de implantação trazidos pelo decreto e Garcia (2014) relaciona a cultura do serviço público do país com o fato de ainda não se ter uma quantidade considerável de órgãos praticando a gestão de pessoas por competências.

Em atenção ao princípio da legalidade, os órgãos públicos estão rigorosamente sujeitos ao cumprimento de leis e normas, assim como indicam Pereira e Silva (2011), de forma que sua atuação é limitada àquilo que está disposto na legislação. A exemplo disso, cita-se a dificuldade de compatibilizar o instituto do concurso público com a GPC e os demais princípios da gestão pública, como o da impessoalidade.

Outro ponto refere-se ao fato de que, apesar de reiterar valores burocráticos, como o interesse público, a meritocracia, o sistema de carreiras estruturadas de funcionalismo, a avaliação de desempenho e a profissionalização de servidores, a APG não assente a padronização de procedimentos, a rigidez, a hierarquização e o controle excessivos, aspectos estes ainda presentes na cultura do serviço público

brasileiro. Para Junquillo (2010, p. 71), é necessário “inculcar novas formas de ser dos atores organizacionais, libertando-os dos valores burocráticos [...] em prol da prática de valores gerenciais”, a exemplo da flexibilidade, delegação de autoridade, ênfase nos resultados, do desenvolvimento de competências e do foco em profissionais com atitudes proativas e habilidades multidimensionais.

Além disso, persiste uma cultura administrativa que não vê a GP como área imprescindível à melhoria do desempenho e existe um certo apego, por parte dos servidores públicos, aos valores burocráticos. Nesse sentido, Carvalho et al. (2009) afirmam ser primordial inserir estrategicamente a GP nas estruturas e processos decisórios e difundir, para os servidores, a importância do seu desenvolvimento contínuo e articulado com as estratégias institucionais.

O modelo de gestão de pessoas que se apresenta para a administração pública enfatiza a estratégia que, no contexto da gestão, relaciona-se à busca de vantagem competitiva e de uma performance superior. Na esfera pública, Bergue (2014) explica que a estratégia traz consigo algumas dimensões consideradas essenciais: a formulação de ideias engajadas com o interesse público; a noção de pensamento gerencial, que envolva a alta administração e que não esteja limitada às perspectivas individual e setorial; a compreensão de que a organização é um sistema complexo que resulta da interação de organismos, áreas, segmentos, atores sociais, níveis, interesses, tensões e perspectivas de análise; o entendimento do que é essencial para a produção de valor público; e a orientação para longo prazo, antecipando cenários futuros e estabelecendo as condições transformadoras do curto e médio prazos.

Nessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas em âmbito público pretende garantir que, tecnicamente, as pessoas certas estejam nos lugares devidos, no quantitativo adequado, com o intuito de otimizar o desempenho das instituições e permitir o alcance de seus resultados. Isso envolve a criação de mecanismos que oportunizem o desenvolvimento de pessoas e a criação de competências individuais. Para tanto, a administração pública precisa, sob a perspectiva de que os indivíduos são primordiais para a organização, incorporar a gestão de pessoas aos seus processos decisórios (TERABE; BERGUE, 2014).

A fim de que os desafios sejam superados e de que mudanças ocorram na gestão pública, o que inclui a efetiva implantação do modelo de GPC, os gestores

possuem papel fundamental. Acerca disso, Longo (2003) ressalta a importância de gerentes públicos – profissionalizados e dotados de competências – enquanto agentes de transformação institucional. Para ele, “a incorporação dos [...] dirigentes públicos, portadores dos valores e saberes próprios da racionalidade econômica, permite aos políticos orientar a administração em direção à produção de melhorias de eficiência” (2003, p. 3).

Isto posto, para implantação da gestão estratégica de pessoas, faz-se necessária a mudança do cenário atual de boa parte das organizações públicas brasileiras, pois o alvo dessas organizações continua sendo o de reagir ao aparecimento de demandas, enfatizando as atividades relacionadas à folha de pagamento dos servidores, concessão de benefícios de aposentadoria, desenvolvimento de normas e de ações “emergenciais” de treinamento e de capacitação direcionadas a necessidades específicas (SCHIKMANN, 2010, p. 16), o que denota uma gestão de pessoas limitada e distante da estratégia organizacional, que ainda não está sendo efetivamente considerada nas decisões da alta administração. Dessa forma, o planejamento estratégico das ações de pessoal é preterido, ficando para depois o alinhamento de objetivos e metas ao perfil da organização, bem como o delineamento de políticas direcionadas à capacitação e remuneração.

Em síntese, as principais características dos dois modelos de gestão de pessoas da administração pública brasileira, o tradicional e o por competências, são apresentadas no Quadro 2 (2):

Quadro 2 (2) – Características dos modelos de gestão de pessoas da administração pública brasileira

Dimensão	Gestão de Pessoas Tradicional	Gestão por Competências
Estrutura	Funcional, eminentemente formalista e mecanicista, verticalizada, centralizada. O controle está no centro das relações entre as pessoas e as organizações.	Amplamente descentralizada. Considera que para a evolução são necessários mecanismos de avaliação de desempenho.
Indivíduo	Baseia-se nos pressupostos do Taylorismo, buscando a pessoa certa para o lugar certo.	Privilegia o desenvolvimento de habilidades individuais, considera que as pessoas têm influência sobre a eficiência organizacional.

Cargo	Enfatiza o desenho e as atribuições do cargo.	Enfatiza as competências desejadas para a investidura no cargo e sugere novo desenho para a formação profissional.
Tarefas	Fragmentadas, padronizadas e ênfase sobre as obrigações de cada posto de trabalho.	Integrais, complexas e exigem dos indivíduos a capacidade de pensar e executar simultaneamente várias tarefas.
Treinamento e desenvolvimento	Utiliza-se da lógica do posto de trabalho, direcionando a capacitação à execução de determinadas tarefas.	Critica a lógica do posto de trabalho e enfatiza o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Fonte: Baseado em Fernandes e Fleury (2007); Bergue (2014); Baroni e Oliveira (2006); Amaral (2008).

Dada a complexidade da reestruturação das carreiras, Bergue (2014) sugere que a implementação do modelo de gestão por competências comece pelas atividades de chefia e de assessoramento na forma de cargos de livre nomeação e exoneração. Isto posto, passa-se à discussão acerca das carreiras e das funções de confiança.

2.2. CARGOS DE CONFIANÇA

Na administração pública, as carreiras subdividem-se em basicamente dois regimes jurídicos: o estatutário, no qual a relação entre a pessoa e o Estado é regulada por um determinado estatuto criado por lei; e o celetista, no qual a relação é regulada pelas normas dispostas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Os cargos públicos desdobram-se em cargos e empregos e o enquadramento dependerá do regime jurídico, de forma que aqueles vinculados ao regime estatutário são detentores de cargos públicos e ligados ao Regime Próprio de Previdência Social, enquanto que os vinculados à CLT são empregados públicos e estão ligados ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS). No caso do IF Sertão-

PE, as pessoas que ocupam cargos efetivos na instituição estão submetidas ao regime jurídico estatutário, sendo, portanto, denominados servidores públicos.

Em termos gerais, a carreira é definida como a ordenação sequencial de cargos especificada por níveis e classes (BERGUE, 2014, p. 205) e envolve, além da remuneração, aspectos quantitativos e qualitativos, estando esses relacionados a competências e demais requisitos para ascensão. Entretanto, o autor pontua que é uma situação usual a formatação das carreiras estar atrelada apenas a aspectos financeiros, o que vai de encontro à finalidade de incitar o desenvolvimento pessoal e profissional dos agentes públicos, sendo uma tarefa dos gestores públicos, e também um desafio, tendo em vista os limites legais, a de promover um delineamento de carreiras capaz de abarcar também a dimensão do desenvolvimento.

Nos termos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a qual “dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais” (BRASIL, 1990), o cargo público refere-se ao conjunto de atribuições e responsabilidades, no âmbito de uma determinada estrutura organizacional, que estarão vinculadas a um servidor. Vale ressaltar que, de acordo com o artigo 2º dessa lei, denomina-se servidor quem estiver legalmente investido em cargo público, sendo necessária, para isso, prévia habilitação em concurso público (Art. 10). Sobre isso, menciona-se o que versa o Art. 37 da Constituição Federal (CF), o qual indica que o concurso público de provas ou de provas e títulos é requisito essencial para investidura em cargo ou emprego público, excetuando-se os casos de nomeação para cargos em comissão de livre nomeação e exoneração – de acordo com o Art. 40 da CF, aos servidores que ocuparem exclusivamente cargos dessa natureza será aplicado o RGPS (BRASIL, 1988).

Convivendo lado a lado com o concurso público e experimentando considerável grau de liberdade estão os cargos de livre nomeação e exoneração (AMARAL, 2006), cuja escolha dos seus ocupantes decorre do poder de discricionariedade do gestor ou superior hierárquico (LOPEZ, 2015). O artigo 37 da CF traz duas categorias: as funções de confiança, que só podem ser exercidas por servidores ocupantes de cargo efetivo; e os cargos em comissão, que são preenchidos por servidores de carreira. Entre os atributos comuns a ambos, cita-se a transitoriedade do vínculo com a administração pública, a confiança depositada em

seu ocupante, que está relacionada ao Estado, à missão institucional e é superior ao dever de lealdade exigível dos agentes públicos, e a exclusiva destinação às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BORGES, 2012).

As funções de confiança¹ *stricto sensu* representam atribuições a serem acrescidas às da pessoa designada, a qual deverá ocupar cargo de provimento efetivo, seja servidor ou empregado público; por outro lado, no caso dos cargos de confiança, em comissão ou comissionados, existe a possibilidade de serem ocupados por quem não pertence ao ente ou órgão (BORGES, 2012). Assim, o que diferencia o cargo em comissão da função comissionada é que o cargo é “instituído na organização do serviço público, com denominação, retribuição e atribuições próprias, para ser provido por titular na forma estabelecida legalmente” (BORGES, 2012, p. 49).

Por outra perspectiva, pode-se afirmar que a administração pública tem uma dinâmica específica para a designação e o exercício de cargos em comissão e funções gratificadas, que pode ser explicada por duas perspectivas: a da política de designação e a do desenho do cargo ou função. A primeira refere-se aos princípios que orientam o agente que tem o poder de nomear e não atende estritamente a aspectos formais, visto que a relação entre a autoridade superior e o nomeado é pautada na confiança e no comprometimento pessoal. Já a perspectiva do desenho do cargo ou função refere-se à imposição constitucional de que cargos e funções de confiança sejam destinados exclusivamente às atividades direção, chefia e assessoramento, e à necessidade de descrição das atribuições e dos requisitos para investidura (BERGUE, 2014).

As designações para cargos e funções de confiança servem para atender demandas específicas e garantir o pleno funcionamento da administração pública. Entretanto, o comprometimento do instituto do cargo comissionado pode estar mais relacionado ao processo de designação do titular que a uma possível ausência de capacidade técnica. Seguindo o que prevê a administração pública gerencial, as designações devem estar imbuídas de um profissionalismo que busque harmonizar a dimensão da confiança pessoal e a dos critérios técnicos, não sendo constitucionalmente compatível que os ocupantes de funções sejam indivíduos

¹ Para um melhor entendimento, importante é delimitar o que é gênero e o que é espécie. Borges (2012) opina que é mais adequado definir as funções de confiança como gênero, do qual fazem parte duas espécies: os cargos de confiança e as funções de confiança *stricto sensu*, estas também podendo ser chamadas de funções comissionadas e funções gratificadas.

destituídos de predicados objetivos necessários ao exercício da função, como habilitação, capacitação ou virtude (BORGES, 2012).

Logo, a livre escolha de profissionais para ocuparem cargos em comissão deve estar provida de consciência sobre a necessidade de priorizar o alto grau de educação formal das pessoas, a sua experiência profissional e a sua capacidade de diálogo com os principais atores políticos; a finalidade da administração pública é reter, nos seus quadros, “competências gerenciais de alto nível” (BRASIL, 2008b, p. 20). Aqui, verifica-se a atenção direcionada à profissionalização do serviço público e a tentativa de limitar o provimento aleatório (SANTOS, 2009).

A investidura em cargos de confiança também deve considerar as competências dos servidores e aqui se verifica a oportunidade de agregar a gestão por competências à indicação para cargos de alta gestão. Para Pires et al. (2005), o processo precisa acontecer de maneira objetiva, impessoal e transparente, levando-se em consideração competências específicas – como as técnicas e vinculadas às atribuições –, e genéricas – a exemplo das competências estratégicas, interpessoais e gerenciais.

Dada a importante posição que os cargos de confiança ocupam nas estruturas dos órgãos públicos, o processo de seleção dos titulares deve levar em conta a capacidade do servidor de contribuir para o alcance dos objetivos e metas institucionais, a fim de evitar o risco de não valorizar a competência, a capacidade, a eficiência, o capital humano e o moral da organização (CAPUANO, 2015).

Pode-se, então, vincular esse processo à GPC, reconhecendo e premiando aqueles que apresentam desempenho superior. Além desse reconhecimento, os cargos de confiança representam a oportunidade de reforçar a capacidade e o empenho individuais (TORRES, 2004), o que estimula a manutenção de comportamentos desejados e permite a correção de eventuais desvios (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Como explica Pinheiro (2017), as oportunidades de transitar entre subáreas de uma mesma área ou por entre áreas no setor público são ocasionais e geralmente os servidores aprendem exercendo a função; quando chegam ao ponto de dominarem o fato, eventualmente precisam passar as atribuições para outro servidor. Assim, a experiência de gestão não tem a continuidade necessária ao acúmulo de experiência, à aprendizagem e à correção de erros (2017).

Como delimitado pelo Art. 37 da CF, tanto os cargos em comissão como as funções de confiança são destinadas às atribuições de direção em geral (vinculam-se ao exercício da capacidade decisória) e de assessoramento (vinculam-se à prestação de auxílio e assistência a tomadores de decisão). Nas duas situações, deve ficar comprovada a necessidade das funções de confiança para garantir a eficiência dos serviços prestados (BORGES, 2012).

Tal como acontece no desenho dos cargos de provimento efetivo e empregos públicos, as atribuições dos cargos comissionados e funções de confiança devem ser especificadas e sua denominação deve conter a posição de chefia ou de assessoramento a que se refere, a exemplo de “assessor de planejamento”, “chefe de departamento” e “dirigente de setor” (BERGUE, 2014, p. 221). No mais, os requisitos para investidura nesses cargos devem estar formalizados, de forma a extrapolar o componente da confiança e ressaltar a importância das competências técnicas e gerenciais, com o propósito de garantir a profissionalização e a qualificação do aparelho administrativo do Estado (BERGUE, 2014).

No sentido de permitir que órgãos da administração pública façam bom uso do instrumento da nomeação, no desenho dos cargos e funções devem ser descritas as tarefas a serem desempenhadas pelos ocupantes e as relações de autoridade e de responsabilidade precisam ser estabelecidas.

Diante desse quadro, ao se adotar a GPC no sistema de cargos de livre nomeação e exoneração, atribui-se maior relevância às competências e menor peso ao quesito confiança. Segundo Pires et al. (2005, p. 33), pode-se, assim, superar gradativamente o conceito de cargo de confiança e afirmar o de cargo de competência, o que significa:

um salto de qualidade em aproveitamento do potencial humano, pois tende a reduzir a importância de fatores como afinidade, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento, vinculação pessoal, que são os principais determinantes das “relações de confiança”. Enfim, a afirmação do conceito de “cargos de competência” amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização de contribuições distintas e inovadoras; estimula o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal.

Verifica-se, portanto, a relevância do processo de escolha dos titulares dos cargos de livre nomeação e exoneração, que não deve prescindir da análise das competências necessárias ao seu exercício, sob pena de afetar a profissionalização

e, por conseguinte, a entrega de resultados. Deste modo, no tópico seguinte são apresentados os principais construtos acerca da profissionalização, assim como a sua relação com as competências profissionais e com o modelo de gestão por competências.

2.3. PROFISSIONALIZAÇÃO

A administração pública brasileira impõe, aos seus gestores, desafios como a globalização, a diversidade, as desigualdades socioeconômicas, a aplicação de uma governança adequada, a recuperação da confiança e a complexidade dos problemas que advêm de sua carga histórica (ÉSTHER, 2010; SALLES; VILLARDI, 2017). Assim, tornou-se uma preocupação do governo estabelecer configurações favoráveis para as suas organizações, o que envolve a profissionalização dos gestores (PEREIRA; SILVA, 2011).

Por profissionalização, entende-se o que indicam Núñez e Ramalho (2008), ao afirmarem que se estrutura em torno de duas dimensões para construção da identidade e do desenvolvimento profissional: a profissionalidade e o profissionalismo. A profissionalidade apresenta-se como uma dimensão interna, referindo-se ao conhecimento, aos saberes, às técnicas e às competências necessárias à atividade profissional. Já o profissionalismo é uma dimensão externa que está vinculada à ética, às formas de desenvolvimento da atividade profissional, a um status que proporciona certo monopólio e prestígio sobre o exercício de atividades específicas e à manifestação da autonomia do profissional.

Desde a década de 1930, com o surgimento do modelo burocrático e a criação do DASP, o governo brasileiro vem promovendo uma política de profissionalização dos serviços públicos, com ênfase nos recursos humanos (CARVALHO et al., 2009). Assim, a profissionalização apresenta-se como uma das principais características do modelo burocrático, que pretendia desvencilhar-se do nepotismo característico do modelo patrimonialista por meio da valorização do “mérito como critério de justiça e diferenciação”, estimulando as capacidades técnicas e o conhecimento como requisitos de ascensão aos cargos e funções (SECCHI, 2009, p. 351).

Especialmente a partir dos anos 1990, a ideia de profissionalização da gestão foi reforçada com a administração pública gerencial, que objetivava fazer a administração pública operar como uma empresa privada, reduzindo custos e tornando-se competitiva, eficiente e eficaz na prestação de serviços (MOTTA, 2013).

Movimentando-se na direção de processos compatíveis com o contexto atual (NASCIMENTO; ZUPPANI; DUTRA, 2016), a gestão pública brasileira aderiu, em 2006, ao modelo de gestão por competências, que está alinhado com a visão estratégica e tornou-se “referência-chave” para os órgãos públicos (AMARAL, 2006, p. 554). Por meio dela, o governo atua no sentido da profissionalização e, como ressalta Souza (2004), com a pretensão de criar e manter competências para obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na implementação de políticas públicas.

Dessa forma, a gestão de pessoas em âmbito público enfrenta as transformações determinadas por leis e decretos, o que trouxe, para as IFES, a necessidade de modernização e de uma gestão de pessoas voltada para a profissionalização e para as diretrizes institucionais, de forma que a preparação de gestores públicos para esse contexto é condição necessária à mudança (PEREIRA; SILVA, 2011).

Profissionalizar o Estado brasileiro é um desafio contínuo e inescapável, já que não há como vislumbrar o desenvolvimento sem a profissionalização da administração pública, o que envolve, consoante Farias e Gaetani (2002), o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho, investimentos contínuos direcionados às organizações e às pessoas, a construção de uma base técnica com especialistas de alto nível e a expansão das competências organizacionais e profissionais.

A profissionalização e modernização do serviço público justificam-se pela necessidade de melhoria da gestão e, conseqüentemente, da prestação de serviços à sociedade; assim, cresce a demanda por servidores mais profissionalizados e preparados, conscientes de valores como democracia e ética pública (CARVALHO et al., 2009), com vistas à prestação de serviços superiores, adotando-se inclusive as boas práticas do setor privado, para o bom atendimento das demandas sociais (LOCKS; SILVA NETO, 2011).

Confere-se que a profissionalização é um processo permanente, que implica constante capacitação institucional e que compreende sete princípios básicos

apresentados por Farias e Gaetani (2002): foco nos resultados em vez de procedimentos; adaptação dos conteúdos para atendimento de novas necessidades; desenvolvimento de programas de capacitação que incentivem o autodesenvolvimento; favorecimento do aprendizado contínuo dos profissionais; capacidade de adaptação, das estruturas e das pessoas, às mudanças do ambiente; persecução de ganhos de produtividade para alcançar o desenvolvimento; e estímulo ao desenvolvimento e à criação de redes de ensino e aprendizado.

Cabe destacar que algumas variáveis influenciam essa profissionalização e a valorização dos servidores, a exemplo das listadas por Cavalcante e Carvalho (2017): disseminação do conhecimento e de boas práticas em administração e políticas públicas, formação inicial, pós-graduação, atividades de desenvolvimento continuado, gênero, remuneração, avaliação de desempenho e critérios utilizados para preenchimento dos cargos. Nesse sentido, o governo tem se empenhado em regulamentar carreiras, renovar seus quadros e profissionalizar-se para melhorar a imagem do serviço público e a autoestima dos seus profissionais (CARVALHO et al., 2009).

A fim de profissionalizar servidores públicos para além da eficiência técnica ou instrumental, faz-se necessário considerar os aspectos apontados por Baroni e Oliveira (2006), Paiva (2007) e Carvalho et al. (2009), como a natureza do trabalho que realizam, as qualidades exigidas pelo exercício da função pública, assim como as competências que devem ser mobilizadas, pois a profissionalização depende do desenvolvimento de competências e a evolução do conteúdo do trabalho obriga os servidores a adquirirem novas competências.

Por seu turno, a identificação das competências envolve a análise das características impostas pelo ambiente externo e dos desafios colocados para as organizações públicas (BARONI; OLIVEIRA, 2006). Entretanto, independentemente da natureza dessas competências, se cognitivas, funcionais, comportamentais ou políticas, o seu desenvolvimento contribui para o processo de profissionalização na medida em que promove distinção e reconhecimento profissional (PAIVA, 2007).

A identificação e o desenvolvimento de competências apresentam-se, portanto, como quesitos essenciais para que as organizações se adaptem às mudanças, sendo um desafio selecionar e preparar os indivíduos que contribuirão para o alcance dos resultados, especialmente aqueles que ocupam posições

estratégicas, pois estão à frente do desenvolvimento e da condução de equipes na direção da estratégia organizacional (LOCKS; SILVA NETO, 2011). É esse também o entendimento de Madureira (2011, p. 41), quando opina que os servidores públicos, principalmente os “dirigentes de topo”, devem ser profissionalizados. A confiança, para o autor, não deve ser o único elemento levado em consideração na escolha dos dirigentes; os indivíduos devem ser avaliados profissionalmente, considerando os resultados atingidos, a eficácia, a eficiência, a qualidade dos serviços prestados e, inclusive, a satisfação dos cidadãos.

Ainda sobre a perspectiva da profissionalização dos cargos de direção, Longo (2003) reflete acerca da importância da figura do dirigente no contexto de reformas ao considerar que é a partir desses gestores que ocorrem as mudanças efetivas no âmbito das instituições. Para ele, são necessários esforços para afastar a função de direção de um caráter clientelista e eminentemente político, bem como de uma burocratização que se caracteriza pelo mero cumprimento de normas e procedimentos e pelo distanciamento da responsabilização pelos resultados. E esse afastamento é um estado alcançado por via da profissionalização, especialmente das camadas superiores.

Como se pode constatar, o processo de profissionalização do setor público brasileiro está, atualmente, atrelado ao modelo de gestão por competências e, por conseguinte, ao desenvolvimento de competências profissionais. Desse modo, para um melhor entendimento, é válido mencionar os níveis de competências.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2009), elas podem ser classificadas em dois níveis distintos de análise: competências profissionais, humanas ou individuais, que estão relacionadas às pessoas e só existem quando aplicadas em um contexto de trabalho (LE BOTERF, 2003); e organizacionais, que estão associadas aos atributos ou às capacidades da organização. Nesta pesquisa, são abordadas apenas as competências em nível individual, que podem ser técnicas (atividades que não exigem o exercício formal da liderança) e gerenciais (competências necessárias ao exercício de funções de supervisão ou direção) (BRASIL, 2012).

A competência profissional consiste na mobilização das competências intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas, para gerar resultados reconhecidos individual, coletiva, econômica e socialmente (PAIVA;

MELO, 2008; LOCKS; SILVA NETO, 2011). Assim, ela é entendida como “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho” (BRASIL, 1999).

Em suma, vê-se que a profissionalização é evidenciada como fator de sucesso das estratégias de governo para dinamização do setor público (CAVALCANTI, 1971). Ela permite, portanto, essa tomada de consciência na medida em que contribui para que todos entendam seu status, seus papéis, suas funções e o serviço profissional que deles se espera (CARVALHO et al., 2009).

Conclui-se que o desenvolvimento de competências, particularmente de competências profissionais, favorece esse processo de profissionalização (PAIVA, 2007). É nesse sentido que o modelo de gestão por competências adotado pela administração pública brasileira atua, direcionando as políticas e práticas de gestão de pessoas das suas instituições para construção da cultura do pensar estratégico e encarando o desenvolvimento profissional como um agregador de valor público que repercute positivamente na qualidade dos serviços públicos prestados (BRASIL, 2012).

Uma vez apresentado o referencial teórico desta pesquisa, apresenta-se, no próximo capítulo, a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os métodos selecionados para o desenvolvimento do estudo, o *locus* e os participantes da pesquisa, além dos procedimentos para análise dos dados.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atender aos objetivos desta dissertação, optou-se pela utilização da abordagem de pesquisa qualitativa, que permitiu o estudo, em profundidade, das perspectivas dos principais gestores do IF Sertão-PE, a fim de saber como constroem significado no contexto natural (GODOI; BALSINI, 2010), como enxergam e atuam com relação às políticas de gestão de pessoas em nível federal e organizacional, como observam o desenvolvimento das atividades pertinentes aos cargos de confiança, o que pensam sobre o processo de escolha de gestores, além de como visualizam a relação desse processo com o modelo de gestão de pessoas em vigência no órgão, com a profissionalização e com a gestão por competências.

A pesquisa qualitativa utiliza-se de múltiplos métodos de coleta de dados; é flexível, permitindo que as questões de pesquisa e os métodos de coleta de dados sejam refinados no decorrer do estudo da instituição; é interpretativa, estando vinculada às visões de mundo desta pesquisadora, cujos valores influenciaram o estudo; e geralmente se utiliza de uma ou mais estratégias de investigação.

Diversos são os tipos de pesquisa qualitativa, entretanto, uma das abordagens mais comumente utilizadas é o estudo interpretativo básico (MERRIAM, 2002), estratégia que foi escolhida para fins deste trabalho. Assumindo essa orientação, foi possível construir um relato descritivo minucioso (GODOY, 2005) acerca do problema ora estudado, uma vez que os gestores entrevistados são responsáveis pelo desenvolvimento e execução de políticas locais direcionadas ao assunto e são participantes ativos nos processos decisórios.

Portanto, entende-se que essa abordagem foi a mais coerente e indicada ao que se pretendia estudar, visto que, para compreensão do atual cenário da gestão de pessoas no IF Sertão-PE, fez-se necessária uma contextualização do ambiente,

articulando-o com as referências da literatura especializada que serviram para embasamento deste estudo (GODOY, 2005) e com a legislação vigente.

3.2. CATEGORIAS DE ANÁLISE

Nas pesquisas qualitativas não está prevista a criação de hipóteses. No entanto, indica-se a criação de categorias, mesmo que elas não sejam definitivas e únicas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Nesse sentido, estabeleceram-se categorias *a priori* para guiar este estudo, conforme é apresentado no Quadro 3 (3), as quais foram elaboradas em consonância com os objetivos propostos. Acrescenta-se que, no decorrer do trabalho de campo, não houve a necessidade de criação de novas categorias.

Quadro 3 (3) – Categorias de análise definidas *a priori*

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Definição Conceitual	Definição Operacional
<p>1. Caracterizar a estrutura de cargos de confiança existente no âmbito do IF Sertão-PE</p>	Cargos de confiança	Cargos de livre nomeação e exoneração a serem preenchidos por servidores de carreira. Entre os atributos, está a transitoriedade do vínculo com a administração pública, a confiança depositada em seu ocupante, que está relacionada ao Estado, à missão institucional e é superior ao dever de lealdade exigível dos agentes públicos.	Operacionalizada a partir das seguintes dimensões: <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento às condições e percentuais mínimos previstos em lei para preenchimento de cargos de confiança; • Destinação às atribuições de direção, chefia e assessoramento; • Presença dos critérios objetivos como capacidade, aptidão e qualificação para nomeação de funções de confiança.
<p>4. Identificar os critérios atuais utilizados nas nomeações de servidores para funções de confiança no IF Sertão-PE</p>			

<p>2. Descrever o processo de implantação da Gestão por Competências no IF Sertão-PE</p>	<p>Modelo de Gestão de Pessoas no Setor Público</p>	<p>Conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.</p>	<p>Operacionalizada por práticas de gestão de pessoas e pela forma como a instituição se relaciona com os mecanismos e instrumentos da gestão estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de recursos humanos; • Gestão de competências; • Capacitação continuada com base em competências; e • Avaliação de desempenho e de competências.
<p>3. Descrever o modelo de gestão de pessoas vigente no IF Sertão-PE</p>			
<p>5. Identificar os esforços da gestão do IF Sertão-PE com vistas à profissionalização dos servidores que compõem o seu quadro de pessoal</p>	<p>Profissionalização</p>	<p>Preparação de gestores públicos para a modernização administrativa, conferindo eficiência técnica ou instrumental, por meio da mobilização de competências</p>	<p>Operacionalizada pela aplicação do modelo de gestão por competências adotado pela administração pública brasileira, enfatizando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos de capacitação gerencial e qualificação para ocupação de cargos de confiança; • Mapeamento das competências individuais requeridas (dos servidores) e das competências institucionais necessárias à eficiência dos serviços prestados à sociedade; • Identificação das competências necessárias ao exercício dos cargos de confiança; • Ações e programas de qualificação de servidores direcionados ao seu desenvolvimento e aprimoramento profissional.

Fonte: Baseado em Borges (2012); Fischer (2001); Pereira e Silva (2011); Baroni e Oliveira (2006); Brasil (1988); Schikmann (2010); Pantoja et al. (2012).

Na próxima seção são apresentadas maiores informações acerca do *locus* escolhido para este estudo.

3.3. LÓCUS DA PESQUISA

O *locus* da pesquisa não é necessariamente o objeto do estudo, mas o local onde os fenômenos são estudados (GEERTZ, 2008). Já a unidade de análise refere-se à forma de organização dos dados para que sejam analisados, fazendo-se necessário definir o que interessa principalmente, se a organização, um grupo ou mesmo subgrupos de uma comunidade; desse modo, pode-se fazer a opção por tratar a organização como um todo ou analisar separadamente diferentes grupos ou indivíduos (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998). Considerando-se a distinção entre esses dois conceitos, indica-se que nesta pesquisa definiu-se o IF Sertão-PE como *locus* ou cenário da pesquisa e a reitoria da instituição como unidade de análise, por ser a unidade administrativa onde estão concentrados, além do reitor, que é o dirigente máximo do órgão, os pró-reitores e diretores sistêmicos, cuja atuação reflete-se em todo o Instituto, não somente em um campus específico.

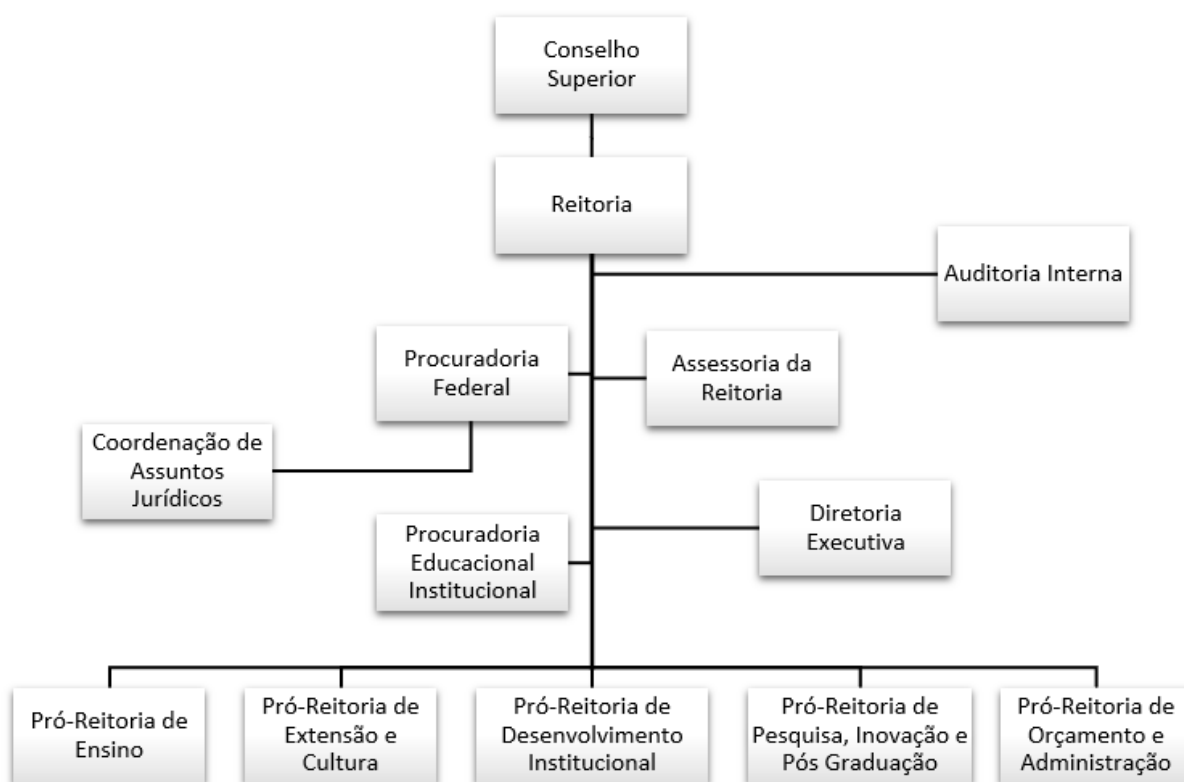
O IF Sertão-PE tem suas origens na criação do Campus Avançado da ETFPE, no ano de 1983, e na criação da Escola Agrotécnica Federal Dom Avelar Brandão Vilela, em 1988. No decorrer de três décadas, a instituição passou por mudanças importantes, entre elas a associação dessas duas escolas, que a partir de 2001 passaram a constituir uma unidade denominada Cefet-Petrolina e, em 2008, a transformação dessa unidade em IF Sertão-PE, em decorrência da lei de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008).

Trata-se de uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), responsável por ofertar educação superior, básica, profissional e tecnológica. Possui, como principais atividades, a pesquisa, o ensino e a extensão. Conta com oito unidades administrativas, sendo elas a reitoria e os sete campi, espalhados pelas cidades de Petrolina, Floresta, Salgueiro, Ouricuri, Santa Maria da Boa Vista e

Serra Talhada, além de três centros de referência, distribuídos entre as cidades de Afrânio, Petrolândia e Sertânia. Assim, o órgão atua diretamente em nove municípios do sertão pernambucano. Importa destacar que, em dezembro de 2017, o Instituto contava com 974 servidores em caráter efetivo, sendo 434 docentes e 540 técnico-administrativos (BRASIL, 2018).

A figura a seguir apresenta o organograma da unidade de análise, qual seja, a reitoria do IF Sertão-PE:

Figura 1 (3) – Organograma da Reitoria do IF Sertão-PE



Fonte: baseado em IF Sertão-PE (2018).

Neste trabalho, consideraram-se, como critérios para escolha do órgão de estudo, a representatividade, a acessibilidade e o fato de ser o local de trabalho da pesquisadora, o que facilitou o acesso às informações e, principalmente, simbolizou a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento da instituição. Ademais, trata-se de uma instituição de referência na oferta de educação profissional e tecnológica, de suma importância para as cidades onde está instalada, bem como para a

população de municípios circunvizinhos, de modo que o progresso de sua gestão representa a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Uma vez apresentados o *lócus* e a unidade de análise, bem como os motivos para a sua escolha, na próxima seção são identificados os participantes da pesquisa.

3.4. PARTICIPANTES DA PESQUISA

A perspectiva dos participantes é essencial ao desenvolvimento de um estudo qualitativo, fazendo-se necessário selecionar uma amostra que traga o máximo de aprendizado e informações (MERRIAM, 2002). Contudo, apesar de concordarem que a seleção dos participantes, assim como a definição sobre quantos e quantas vezes serão entrevistados, são decisões metodológicas inerentes ao trabalho de investigação qualitativa, Godoi e Mattos (2010) lembram que esse tipo de estudo segue caminho inverso ao das técnicas quantitativas, em que a amostra da pesquisa é previamente fixada.

Na pesquisa qualitativa, o investigador não pode estabelecer, em um primeiro momento, quantos participantes serão necessários à sua investigação, mas pode fazer uso de critérios que permitam que o máximo possível de informações seja levantado, considerando aspectos como acessibilidade e recursos disponíveis (GODOI; MATTOS, 2010).

Assim, neste trabalho, a seleção dos participantes ocorreu seguindo os critérios da acessibilidade e tipicidade. Isso porque a unidade de análise desta pesquisa é também o local de trabalho da pesquisadora e os participantes compõem a sua rede de relacionamentos, o que indica a facilidade de acesso aos indivíduos e, portanto, satisfaz o critério da acessibilidade (FLICK, 2009). Por sua vez, para satisfazer o critério da tipicidade, que se refere à escolha dos entrevistados que representam o grupo-alvo e detém mais conhecimento sobre o assunto que está sendo pesquisado (OLIVEIRA, 2001), foram entrevistados os gestores da alta administração do órgão ora estudado, bem como o responsável direto pela execução das políticas de gestão de pessoas.

Haja vista que a última eleição para o cargo de reitor deu-se em 2015 e que a reitora eleita foi oficialmente nomeada em abril de 2016, indicando, na ocasião, uma

nova equipe de dirigentes, no levantamento de dados para esta pesquisa foram considerados os gestores empossados a contar dessa data. Desse modo, os participantes da pesquisa foram os cinco pró-reitores e o diretor de gestão de pessoas da instituição – compondo um grupo de seis entrevistados –, por serem pessoas que ocupam posições de poder na estrutura do órgão, tomando decisões acerca das políticas internas de profissionalização, de gestão de pessoas e da escolha de titulares para os cargos de confiança, satisfazendo o critério da tipicidade.

A fim de preservar a confidencialidade dos participantes, estes foram identificados com a letra G, de gestor, e por números em sequência (G1 a G6) e ao se fazer referência às suas falas, optou-se pela utilização do gênero masculino: o gestor. No Quadro 4 (3) apresenta-se o perfil dos entrevistados:

Quadro 4 (3) – Perfil dos entrevistados

Cargo de Direção Ocupado pelo Gestor	Formação	Tempo no IF Sertão-PE
Pró-Reitoria de Ensino	Especialização em Programação de Ensino de Língua Portuguesa	7 anos
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura	Mestrado em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental	8 anos
Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação	Doutorado em Química	13 anos
Pró-Reitoria de Orçamento e Administração	Mestrado em Ciências da Computação	10 anos
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	Mestrado em Engenharia Informática.	22 anos
Diretoria de Gestão de Pessoas	Mestrado em Administração	8 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na seção seguinte, apresentam-se os métodos de coleta de dados escolhidos para a realização do estudo.

3.5. COLETA DE DADOS

Como versa Merriam (2002), a escolha de um ou mais métodos de coleta é determinada pela questão do estudo e pelas fontes de dados disponíveis. Para esta dissertação, a coleta de dados deu-se a partir da realização de entrevistas com roteiro semiestruturado, de pesquisa documental e de revisão sistemática da literatura nacional e só teve início após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UNIVASF). No Quadro 5 (3), demonstra-se a articulação entre os métodos de coleta de dados e os objetivos específicos deste estudo:

Quadro 5 (3) – Articulação entre métodos de coleta de dados e objetivos específicos

Objetivo Específico	Articulação entre métodos de coleta de dados
1. Caracterizar a estrutura de cargos de confiança existente no âmbito do IF Sertão-PE;	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental
2. Descrever o processo de implantação da Gestão por Competências no IF Sertão-PE	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental • Entrevistas semiestruturadas • Revisão Sistemática
3. Descrever o modelo de gestão de pessoas vigente no IF Sertão-PE	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental • Entrevistas semiestruturadas • Revisão Sistemática
4. Identificar os critérios atuais utilizados nas nomeações de servidores para funções de confiança no IF Sertão-PE	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental • Entrevistas semiestruturadas • Revisão Sistemática
5. Identificar os esforços da gestão do IF Sertão-PE com vistas à profissionalização dos servidores que compõem o seu quadro de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental • Entrevistas semiestruturadas • Revisão Sistemática

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A seguir, apresentam-se os procedimentos empregados em cada método de coleta de dados.

3.5.1. Entrevista semiestruturada

A entrevista figura como um dos instrumentos utilizados para coleta de dados na pesquisa social e consiste em conversações com pessoas relevantes no processo de investigação (LIMA, 2016). Podem ser realizadas face a face com um único entrevistado, por telefone ou com grupos focais (CRESWELL, 2007).

Traz como vantagens o levantamento de informações históricas que não estão em fontes documentais, mas que são relevantes e significativas; a possibilidade de análise do comportamento não verbal, de obtenção de dados referentes a diversos aspectos da vida social e do comportamento humano, de obtenção do maior número de respostas e de controle, pelo pesquisador, da linha de questionamento; e a flexibilidade para que o pesquisador possa garantir a resposta desejada (CRESWELL, 2007; GOLDENBERG, 2004).

Nesse sentido, para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela utilização da entrevista semiestruturada individual face a face (MERRIAM, 2002), que permitiu o levantamento de informações que não estavam disponíveis em documentos como estatuto, regimento, carta de serviços etc. Ademais, uma vez que os servidores entrevistados são também responsáveis pela formatação e execução de políticas internas e pelo processo de escolha dos titulares de cargos de confiança sob a sua chefia, fez-se necessário conhecer sua opinião e entendimento acerca da profissionalização e gestão por competências, a fim de traçar o cenário atual da gestão de pessoas no órgão de estudo.

A fim de nortear o encontro e pretendendo melhor organização e uso do tempo, elaborou-se um roteiro de entrevistas (Apêndice A), levando-se em consideração os objetivos específicos propostos neste estudo, bem como os debates trazidos pela literatura. Indica-se que o instrumento foi submetido à validação, sendo primeiramente aplicado a dois dos gestores que compunham a população-alvo, no intuito de deixar a entrevista mais fluida, objetiva e de se evitar ambiguidades. Assim, foram realizados pequenos ajustes, os quais não alteraram o teor das perguntas, e só então foram marcadas as demais entrevistas.

Todas as entrevistas foram previamente agendadas por e-mail e ligações telefônicas e aconteceram conforme a disponibilidade dos entrevistados, entre os meses de maio e julho de 2018. No início de cada encontro, os propósitos deste estudo foram explicitados em termos gerais e a privacidade e o sigilo das informações confidenciais foram garantidos, a fim de proteger a identidade e de garantir o bem-estar dos participantes. Também, nesse momento, foi solicitada a assinatura nas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B).

Todos os participantes concordaram que as entrevistas fossem registradas por meio de anotações e fossem gravadas, e nenhum deles demonstrou desconforto

pela utilização do equipamento digital. Isso permitiu a retenção de toda a informação e a preservação do seu conteúdo (TRIVIÑOS, 1987). As entrevistas foram transcritas integralmente após cada encontro e as respostas foram agrupadas respeitando-se o roteiro semiestruturado, que dividiu as perguntas de acordo com os objetivos específicos deste estudo.

A quantidade de entrevistados foi definida segundo o critério de saturação, por meio do qual a pesquisadora, ao se deparar com a repetição de informações, adquiriu a confiança empírica de que não mais encontraria dados adicionais que contribuiriam para o desenvolvimento desta pesquisa (GODOI; MATTOS, 2010).

3.5.2. Pesquisa documental

Na pesquisa documental, ou de fontes primárias, os dados são obtidos de maneira indireta e tomam a forma de documentos, os quais podem ser escritos, orais, visuais ou artefatos culturais (MERRIAM, 2002). Os documentos podem ser vistos como ferramentas para reconstruir fatos e acontecimentos, permitindo “acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social” e possibilitando que o processo evolutivo de grupos, indivíduos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, entre outros aspectos, seja observado (CELLARD, 2008, p. 295).

Algumas vantagens da pesquisa documental podem ser citadas. A primeira delas é que os documentos já existem na situação e não dependem da cooperação de terceiros, tal qual acontece nas entrevistas; outra vantagem é o fato de que, independentemente de já existirem no cenário da pesquisa ou de terem sido elaborados pelos pesquisadores, os documentos usualmente dão pistas sobre o fenômeno estudado (MERRIAM, 2002).

Considerados fontes valiosas de dados qualitativos, os documentos subdividem-se em internos e externos, podendo fornecer uma grande variedade de dados acerca do objeto de estudo (HARRIS, 2009; MILLER, 2007). No Quadro 6 (3) apresenta-se o detalhamento do que foi utilizado nesta pesquisa:

Quadro 6 (3) – Documentos internos e externos

Documentos Internos	Documentos Externos
---------------------	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Site institucional • Arquivos de pessoal • Estatuto do IF Sertão-PE • Regimento Geral do IF Sertão-PE • Organograma da Reitoria • Manual do Servidor – Trilhas de Aprendizagem (2012) • Relatórios de gestão (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016) • Relatório de autoavaliação institucional (2017) • Portarias internas • Planos de Capacitação (biênios 2011/2012, 2013/2014, 2015/2016) • Plano anual de capacitação (2018) • Resoluções do Conselho Superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação externa (Constituição Federal de 1988; Lei nº 8.168/1991; Decreto 5.707/2006; Lei nº 11.892/2008; Portaria nº 246/2016, do Ministério da Educação; publicações no Diário Oficial da União).
---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2018), baseado em Harris (2009); Correia e Barros (2012).

3.5.3. Revisão sistemática da literatura nacional

A revisão sistemática consiste em um método de pesquisa que utiliza estudos primários como fonte de dados, a exemplo de artigos científicos (GALVÃO; PEREIRA, 2014), e que objetiva sumarizar pesquisas a fim de responder questões e de reunir evidências (VON HOHENDORFF, 2014).

Por esse método é possível indicar rumos para novas investigações e resumir, pela análise dos estudos já realizados, as principais estratégias de intervenção utilizadas, bem como os métodos de pesquisa mais frequentes. Para a sua realização, faz-se necessária a “aplicação de métodos explícitos e

sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada”, de modo que seja passível de reprodução (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84).

Partindo-se do referencial teórico desta dissertação, obtiveram-se os descritores, ou palavras-chave, relacionados aos temas, os quais foram utilizados para busca das publicações. O levantamento dos artigos foi realizado por meio da base de dados SPELL, que além de reunir a produção científica dos principais periódicos da área de Administração Pública, entre outras, é considerada, na atualidade, “o principal sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica em Administração no país” (CASSUNDÉ; BARBOSA; MENDONÇA, 2018, p. 319).

Para a busca das publicações, os descritores (gestão pública, profissionalização, gestão por competências, cargos de confiança, instituição federal de ensino) foram combinados com a expressão “gestão por competências”, que deveria aparecer no título ou no resumo dos artigos, a fim de efetuar uma primeira filtragem e descartar aqueles que não tivessem qualquer relação com o tema da pesquisa. Também com esse propósito, optou-se por restringir a busca a artigos da área de administração, uma vez que na SPELL as publicações estão divididas entre cinco áreas de conhecimento: Administração, Contabilidade, Economia, Engenharia e Turismo. A recuperação dos artigos foi realizada no mês de maio de 2018 e, para a definição do *corpus*, utilizou-se da regra da exaustividade de Bardin (2004), segundo a qual nenhum documento deve ser desconsiderado. Desse modo, não se estabeleceu um corte temporal.

Definiram-se os seguintes critérios de inclusão (i) e exclusão (e) para a seleção das publicações: a) artigo aborda o contexto da administração pública brasileira (i); artigo completo disponível na WEB (i); artigo responde à pergunta de pesquisa (i); artigo não aborda o contexto da administração pública brasileira (e); artigo não responde à pergunta de pesquisa (e); artigo direcionado ao setor privado (e). O Quadro 7 (3), abaixo, apresenta os *strings* aplicados na base de dados:

Quadro 7 (3) – Strings aplicados na base de dados

<i>Strings</i>	SPELL
Ano	Não houve corte temporal
Área de Conhecimento	Administração

Tipo de Documento	Artigo
Palavras-chave	Gestão Pública; Profissionalização; Gestão por Competências, Cargos de Confiança, Instituição Federal de Ensino
Idiomas	Português, Inglês, Espanhol e Francês

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Essa etapa finalizou com 140 artigos completos. É importante pontuar que não foram encontrados resultados para a busca utilizando o descritor *cargos de confiança* combinado com a expressão *gestão por competências* no título ou no resumo, assim como também não houve resultados para a busca do descritor *instituição federal de ensino* combinado com *gestão por competências* no título. Para facilitar a operacionalização da revisão sistemática, utilizou-se a ferramenta StArt, por meio da qual foi possível registrar o protocolo, identificar e selecionar os artigos e sumarizar os estudos.

Foram lidos o título e o resumo de cada um dos 140 artigos recuperados na etapa anterior, em conformidade com o que sugerem Pereira e Galvão (2014). Considerando-se os critérios de exclusão definidos antecipadamente, foram descartados, nesse primeiro momento, 100 artigos, por referirem-se à esfera privada e não à administração pública brasileira, por não responderem à pergunta de pesquisa ou por tratarem de experiências de outros países. Essa etapa finalizou com 40 artigos completos.

Passou-se à leitura da introdução e conclusão dos 40 artigos selecionados, a fim de confirmar sua relevância para esta revisão e de estabelecer o repertório final de estudos a serem considerados. Nessa etapa, acessaram-se informações que não estavam disponíveis no título ou resumo, sendo possível descartar aqueles artigos que se referiam à esfera privada ou os que não responderiam à questão de pesquisa, seja por citarem ligeiramente a gestão por competências, portanto sem qualquer aprofundamento, ou mesmo por abordarem assuntos diversos, como o desenvolvimento sustentável e a gestão do conhecimento. Assim, finalizou-se essa etapa com 29 artigos completos.

Fez-se a leitura completa, bem como a avaliação, dos artigos selecionados na etapa anterior, observando-se o atendimento dos critérios da pesquisa, o que permitiu que fossem descartadas as publicações que não tinham relevância temática

com o objeto deste estudo. Dessa forma, o processo de recuperação de artigos contou com quatro etapas de filtragem e finalizou com 26 publicações relacionadas com a gestão por competências na administração pública brasileira, compondo, portanto, o *corpus* desta pesquisa, conforme Quadro 8 (3), abaixo:

Quadro 8 (3) – Composição do corpus da pesquisa

Periódico	Qualis Quadriênio 2013-2016	Ano	Edição	Qtd de Artigos
Administração: Ensino e Pesquisa	B1	2016	V. 17, N° 3	1
Amazônia, Organizações e Sustentabilidade	B3	2014	V. 3, N° 2	1
APGS – Administração Pública E Gestão Social	B1	2009	V. 1, N° 2	1
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	B2	2008	V. 13, N° 52	1
Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	B2	2014	V. 12, N° 2	1
NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia	B3	2013	V. 3, N° 1	1
Organizações em Contexto	B2	2016	V. 12, N° 23	1
RECAPE – Verista de Carreiras e Pessoas	B4	2014	V. 4, N° 2	1
REGE – Revista de Gestão	B1	2014	V. 21, N° 1	1
REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	B2	2014	V. 4, N° 1	1
Revista Ciências Administrativas	B2	2013	V. 19, N° 2	1
RAUSP – Revista de Administração	A2	2017	V. 52	1
Revista de Administração da UFSM	B1	2013	V. 6, N° 4	1
Revista de Administração Mackenzie	B1	2014	V. 15, N° 4	1
		2015	V. 16, N° 5	1
RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia	B3	2010	V. 9, N° 1-2	1
		2016	V. 15, N° 1	1

Revista de Administração, Sociedade e Inovação	B3	2016	V. 2, Nº 2	1
Revista Gestão & Tecnologia	B2	2007	V. 8, Nº 1	1
RSP – Revista do Serviço Público	B2	2005	V. 56, Nº 2	1
		2006	V. 57, Nº 4	1
		2006	V. 57, Nº 3	1
		2011	V. 62, Nº 2	1
		2015	V. 66, Nº 3	1
		2017	V. 68, Nº 4	1
TAC – Tecnologias de Administração e Contabilidade	B2	2014	V. 4, Nº 2	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3.6. GARANTIAS ÉTICAS AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A relação entre a pesquisadora e os participantes da pesquisa foi pautada pelo respeito e pela ética. Eles foram orientados quanto ao escopo deste estudo e quanto ao seu papel dentro dele, a fim de que pudessem compreendê-lo e, por conseguinte, embasar sua decisão quanto a aceitar ou recusar participar, sem qualquer prejuízo. A privacidade e o sigilo das informações confidenciais foram resguardados, com vistas à proteção da identidade e garantia do bem-estar dos envolvidos. Além disso, garantiu-se aos participantes o pleno acesso às informações; o retorno, ao final da pesquisa, quanto aos resultados obtidos e a relevância da sua contribuição; o ressarcimento das despesas ocorridas em decorrência deste estudo; e o direito de indenização diante de eventuais danos causados.

3.7. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a organização e análise dos dados obtidos por meio da pesquisa documental, das entrevistas e da revisão sistemática da literatura, utilizou-se do

método de análise de conteúdo, que se refere ao conjunto de técnicas de análise das comunicações para obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção ou recepção das mensagens, por meio de procedimentos de descrição do seu conteúdo (BARDIN, 2004).

Na análise de conteúdo, o pesquisador precisa tanto entender o sentido da comunicação, fazendo o papel de receptor, quanto desviar-se para buscar os demais significados presentes nas mensagens. A técnica compõe-se de três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados e interpretação (GODOY, 1995).

Nesta pesquisa, optou-se pela utilização da análise categorial enquanto técnica de análise de conteúdo. Seu funcionamento se dá por meio de “operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”; assim sendo, os elementos de significação são classificados e ordenados seguindo alguns critérios (BARDIN, 2004, p. 153). Apesar de ser um procedimento simples, pode absorver um longo tempo do pesquisador se feito manualmente; por isso, indica-se a automatização da análise (BARDIN, 2004).

Portanto, para dar suporte à análise dos dados qualitativos provenientes deste estudo e facilitar o seu gerenciamento, escolheu-se o software ATLAS.ti. Importante destacar que, por ser uma pesquisa de abordagem qualitativa, a análise e a coleta de dados ocorreram simultaneamente, tal como recomenda Merriam (2002).

No Quadro 9 (3) apresentam-se as fases da análise de conteúdo aplicadas a este estudo, em conformidade com o que indica Bardin (2004):

Quadro 9 (3) – Fases da análise de conteúdo

Fase	Procedimentos aplicados	Suporte do ATLAS.ti
------	-------------------------	---------------------

<p>Pré-análise</p>	<p>Fase de organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitura flutuante dos dados coletados (transcrição das entrevistas, anotações realizadas durante os encontros, revisão sistemática e fontes documentais como: Estatuto e Regimento Geral do IF Sertão-PE, organograma da reitoria, resoluções do Conselho Superior, portarias internas, leis, decretos, entre outros); • Filtragem e seleção do material a ser analisado; • Elaboração dos indicadores que serviriam para interpretação; • Preparação formal do material para inclusão no ATLAS-ti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção dos documentos no software; • Geração de documentos primários (P-Docs); • Início da composição da unidade hermenêutica.
<p>Exploração do material</p>	<p>Fase de administração sistemática das decisões tomadas na pré-análise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitura, codificação, classificação e categorização dos documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de trechos do documento e codificação (coding) para adicioná-los aos códigos existentes. • Geração de memos; • Geração de comments; • Geração de code groups e codes.
<p>Tratamento dos resultados, inferências e interpretação</p>	<p>Fase de tratamento dos resultados brutos, tornando-os válidos e significativos, com o apoio do ATLAS-ti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validação dos resultados; • Condensação dos resultados; • Identificação de padrões, tendências e relações implícitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de links e de teias conceituais (<i>networks</i>); • Representação gráfica dos relacionamentos entre códigos, categorias, m e m o r a n d o s, comentários e links.

Fonte: Baseado em Godoy (1995); Bardin (2004); Friese (2014); Barbosa (2015).

Cabe ressaltar que, na definição do *corpus* de análise, foram observadas as cinco regras estabelecidas por Bardin (2004): a) exaustividade, a fim de que o assunto fosse completamente esgotado; b) representatividade, para assegurar que as amostras eram representativas do universo; c) homogeneidade, fazendo-se uso de critérios precisos de escolha para garantir que os documentos referiam-se ao mesmo tema; d) pertinência, para que os documentos correspondessem aos objetivos deste estudo; e) exclusividade, para que os elementos do estudo não fossem classificados aleatoriamente em mais de uma categoria.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se destina à análise e discussão dos dados obtidos a partir dos métodos de coleta selecionados. Nos dois primeiros tópicos, apresentam-se os resultados da revisão sistemática da literatura nacional, assim como a caracterização dos respondentes e do órgão estudado. Nos três tópicos seguintes, divide-se a análise conforme as categorias estabelecidas *a priori*.

4.1. ESTADO DA ARTE DA TEMÁTICA NA LITERATURA NACIONAL

A análise dos anos em que os artigos recuperados foram publicados mostra publicações a partir de 2005. A partir de 2006, quando houve a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que institui a GPC no serviço público, verifica-se que pelo menos um artigo foi publicado ao ano (com exceção de 2012). De 2013 até 2017, pode ser visualizado um aumento considerável das publicações, o que indica um crescente interesse em discutir a GPC na esfera pública.

Quanto aos periódicos onde esses artigos foram publicados, a quantidade de publicações só foi expressiva na Revista do Serviço Público (RSP), que está vinculada à Escola Nacional de Administração Pública e atua difundindo conhecimentos em administração pública, sendo o mais antigo periódico da área em circulação no Brasil. Os demais artigos foram publicados em 18 periódicos distintos, sendo que 14 desses estão associados a artigos publicados a partir de 2013, o que indica que existe um número crescente de periódicos atuando na difusão da temática. É importante pontuar que mais de 50% dos artigos foram publicados em periódicos vinculados a instituições públicas. No Quadro 10 (4) apresentam-se informações quanto ao ano, periódico e instituição de vínculo:

Quadro 10 (4) – Artigos por periódico / ano / instituição de vínculo

Periódico	Qtd de Artigos	Ano	Instituição a que o periódico está vinculado	Esfera da Instituição
Administração: Ensino e Pesquisa	1	2016	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração	Privada

Amazônia, Organizações e Sustentabilidade	1	2014	Universidade da Amazônia	Privada
APGS	1	2009	Universidade Federal de Viçosa	Pública
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	1	2008	FGV	Privada
GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	1	2014	Universidade Federal de Pernambuco	Pública
Navus - Revista de Gestão e Tecnologia	1	2013	Senac/SC	Privada
Organizações em contexto	1	2016	Universidade Metodista de São Paulo	Privada
RECAPE	1	2014	PUC-SP	Privada
REGE	1	2014	Universidade de São Paulo	Pública
REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	1	2014	Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	Pública
Revista Ciências Administrativas	1	2013	Universidade de Fortaleza	Privada
Revista de Administração	1	2017	USP	Pública
Revista de Administração da UFSM	1	2013	Universidade Federal de Santa Maria	Pública
Revista de Administração Mackenzie	1	2014	Universidade Presbiteriana Mackenzie	Privada
	1	2015		
Revista de Administração, Contabilidade e Economia	1	2010	Universidade do Oeste de Santa Catarina	Pública
	1	2016		
Revista de Administração, Sociedade e Inovação	1	2016	Universidade Federal Fluminense	Pública
Revista Gestão & Tecnologia	1	2007	Fundação Pedro Leopoldo	Privada
RSP	1	2005	ENAP	Pública
	2	2006		
	1	2011		
	1	2015		
	1	2017		
TAC	1	2014	ANPAD	Privada

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na análise da autoria, é possível perceber uma preferência dos pesquisadores em se reunir para a publicação de artigos. Assim, das 26 publicações

analisadas, 20 foram escritas por dois a quatro autores, conforme indica o Quadro 11 (4):

Quadro 11 (4) – Autoria / Grupo de Pesquisa

Artigo	Autor(es)	Autor principal	Grupo(s) de Pesquisa	Instituição	Linha(s) de Pesquisa
Brandão e Bahry (2005)	2	Hugo Pena Brandão	Psicologia Organizacional	UnB	Aprendizagem, processos psicossociais e mudança nas organizações
Amaral (2006)	1	Helena Kerr do Amaral	-		-
ONU (2006)	-	ONU/ Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais	-		-
Lima, Baeta e Andrade (2007)	3	Reginaldo de Jesus Carvalho Lima	Núcleo Interdisciplinar sobre gestão em organizações (não) empresariais	UFMG	Gestão de Recursos Humanos e do Trabalho
Picchiai (2008)	1	Djair Picchiai	Dinâmica das micro e pequenas empresas	UNIFACCAMP	Desafios da Gestão das Micro e Pequenas Empresas
Duarte, Ferreira e Lopes (2009)	3	Michelle Matilde Semiguem Lima Trombini Duarte	-	-	-
Gemelli e Filippim (2010)		Inês Maria Picoli Gemelli	-	-	-
			NEECI - Núcleo de Estudos em Estratégia, Conhecimento e Inovação	UFPEL	Pesquisa qualitativa em administração Gestão de pessoas: conhecimento e aprendizagem

Silva e Mello (2011)	2	Francielle Molon da Silva	GAP - Grupo de Aprendizagem	UFRGS	Construção e difusão da noção de competências em organizações Aprendizagem Experiencial e Competências Coletivas
			NOTeP - Núcleo de Estudos em Organização, Trabalho e Participação	FURG	Práticas de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
Nicolazzi (2013)	1	Emanuella Melina da Silva Nicolazzi	-	-	-
Lima e Lima (2013)	2	Marcos Antônio Martins Lima	Avaliação & Gestão Educacional (GPAGE)	UFC	Estudos organizacionais e gestão de pessoas
Silva, Mello e Torres (2013)	3	Francielle Molon da Silva	NEECI - Núcleo de Estudos em Estratégia, Conhecimento e Inovação	UFPEL	Pesquisa qualitativa em administração Gestão de pessoas: conhecimento e aprendizagem
			GAP - Grupo de Aprendizagem	UFRGS	Construção e difusão da noção de competências em organizações Aprendizagem Experiencial e Competências Coletivas
Ramos et al. (2014)	4	Camila Carvalho Ramos	-	-	-
Araújo Júnior e Martins (2014)	2	José Alves Araújo Júnior	-	-	-
Santos (2014)	1	Aleksandra Pereira dos Santos	-	-	-

Fevorini, Silva e Crepaldi (2014)	3	Fabiana Bittencourt Fevorini	Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações	USP	Gestão Estratégica e Internacional de Pessoas
Fischer et al. (2014)	4	Sullivan Desirée Fischer	Grupo de Pesquisa de Política Pública e Desenvolvimento - CALLIPOLIS	UDESC	Ferramentas de gestão pública e reformas administrativas
Gloria Júnior, Zouain e Almeida (2014)	3	Odair de Souza Gloria Junior	-	-	-
Moro, Behr e Techemayer (2014)	3	Gabriela Moro	-	-	-
Lima e Silva (2015)	2	Jandmara de Oliveira Lima	-	-	-
Capuano (2015)	1	Ethel Airton Capuano	-	-	-
Pereira e Silva (2016)	2	Luiz Fernando de Almeida Pereira	-	-	-
Mello, Melo e Mello Filho (2016)	3	Simone Portella Teixeira de Mello	Grupo de Pesquisa em Administração	UFPEL	Estudos Organizacionais Administração Pública
			INPEAU - Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária	UFSC	Gestão Universitária
Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016a)	3	Milka Alves Correia Barbosa	Estado, Desenvolvimento e Sociedade	UFAL	Modelos para a Gestão Universitária
			Empreendedorismo: potencial, aprendizado, inovação e estratégia		Empreendedorismo e Organizações Governamentais
			Grupo de pesquisa em Dinâmicas Organizacionais		Gestão de Instituições Públicas de Ensino Superior

			Centro de Estudos Organizacionais do Semiárido - CEOS	UNIVASF	Indivíduos, Organizações e Sociedade
Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016b)	3	Milka Alves Correia Barbosa	Estado, Desenvolvimento e Sociedade	UFAL	Modelos para a Gestão Universitária
			Empreendedorismo: potencial, aprendizado, inovação e estratégia		Empreendedorismo e Organizações Governamentais
			Grupo de pesquisa em Dinâmicas Organizacionais		Gestão de Instituições Públicas de Ensino Superior
			Centro de Estudos Organizacionais do Semiárido - CEOS	UNIVASF	Indivíduos, Organizações e Sociedade
Rocha, Passador e Shinyashiki (2017)	3	Guilherme Busch Rocha	Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas GPUBLIC	USP	Inovação Organizacional
Montezano, Amaral Júnior, Isidro-Filho (2017)	3	Lana Montezano da Silva	Impacto	UnB	Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Nota-se que apenas cinco autores aparecem na autoria de dois ou mais artigos. Considerando-se o principal autor de cada artigo, buscou-se identificar, por meio do Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, se algum deles estava associado a algum grupo de pesquisa sobre a GPC no setor público. Como é possível visualizar no Quadro 11 (4), apesar de os grupos de pesquisa atuarem em linhas congruentes com o objeto deste estudo, a exemplo de “estudos organizacionais e gestão de pessoas” e “gestão de instituições públicas de ensino superior”, apenas um grupo (GAP – Grupo de Aprendizagem), vinculado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), possui linhas de pesquisa voltadas ao estudo das competências. No mais, apenas uma das autoras, a qual compõe a autoria de dois artigos (SILVA; MELLO, 2011; SILVA; MELLO; TORRES,

2013), participa do referido grupo. Nesse sentido, entende-se que existe um número pequeno de grupos formais de pesquisa dedicados ao estudo da GPC no setor público.

É válido notar que apesar de a maioria dos autores pertencer a instituições públicas de ensino e outros órgãos federais, a presença de indivíduos vinculados a organizações privadas, a exemplo da Fundação Getúlio Vargas, demonstra que o interesse em pesquisar a GPC na administração pública não parte apenas dos servidores e empregados públicos. Acrescenta-se que quatro artigos foram publicados em periódicos das instituições a que os autores estão vinculados (AMARAL, 2006; LIMA; BAETA; ANDRADE, 2007; PICCHIAI, 2008; GEMELLI: FILIPPIM, 2010).

Para análise do quesito Região, elaborou-se a Quadro 12 (4):

Quadro 12 (4) – Autoria / Periódico / Região

Artigo	Região do Autor Principal	Região do Periódico
Brandão e Bahry (2005)	Centro-Oeste	Centro-Oeste
Amaral (2006)	Centro-Oeste	Centro-Oeste
ONU (2006)	Sudeste	Centro-Oeste
Lima, Baeta e Andrade (2007)	Sudeste	Sudeste
Picchiali (2008)	Sudeste	Sudeste
Duarte, Ferreira e Lopes (2009)	Norte	Sudeste
Gemelli e Filippim (2010)	Sul	Sul
Silva e Mello (2011)	Sul	Centro-Oeste
Nicolazzi (2013)	Sul	Sul
Lima e Lima (2013)	Nordeste	Nordeste
Silva, Mello e Torres (2013)	Sul	Sul
Ramos et al. (2014)	Norte	Norte
Araújo Júnior e Martins (2014)	Nordeste	Nordeste
Santos (2014)	Centro-Oeste	Sudeste
Favorini, Silva e Crepaldi (2014)	Sudeste	Sudeste
Fischer et al. (2014)	Sul	Sudeste
Gloria Júnior, Zouain e Almeida (2014)	Sudeste	Sudeste
Moro, Behr e Techemayer (2014)	Sul	Nordeste
Lima e Silva (2015)	Nordeste	Sudeste

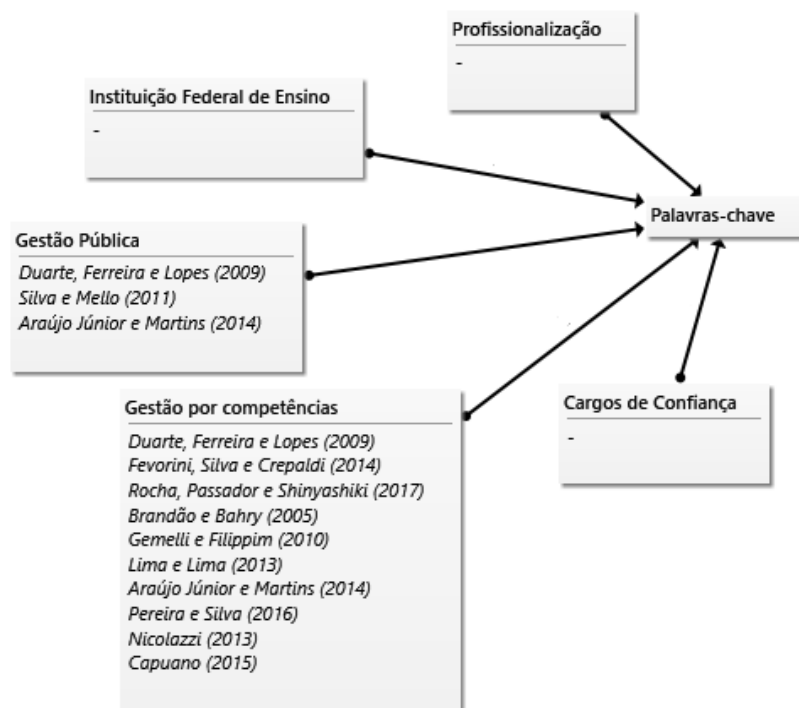
Capuano (2015)	Centro-Oeste	Centro-Oeste
Pereira e Silva (2016)	Sudeste	Sudeste
Mello, Melo e Mello Filho (2016)	Sul	Sul
Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016a)	Nordeste	Sudeste
Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016b)	Nordeste	Sudeste
Rocha, Passador e Shinyashiki (2017)	Sudeste	Sudeste
Montezano, Amaral Júnior, Isidro-Filho (2017)	Centro-Oeste	Centro-Oeste

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Observa-se que, dos 26 artigos analisados, 17 foram publicados em periódicos da mesma região a que pertence o autor principal, o que pode indicar uma predileção dos pesquisadores em publicar localmente ou uma proximidade com a realidade estudada por eles. Nota-se que a maior parte dos autores pertence às regiões Sul e Sudeste e que 10 periódicos, de um total de 18, pertencem à região Sudeste, o que indica que considerável parcela das publicações se concentra em uma única região do país.

Comparando-se as palavras-chave definidas para este estudo e as elencadas nos artigos recuperados, verifica-se que apenas os termos “gestão por competências” e “gestão pública” aparecem nesses artigos, conforme Figura 2 (4):

Figura 2 (4) – Teia de relacionamentos entre as palavras-chave deste estudo e as palavras-chave dos artigos recuperados



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Já no levantamento do referencial teórico de cada publicação, verifica-se que alguns tópicos recorrentes são: conceitos gerais acerca da competência e da GPC, estado da arte da gestão de pessoas e da GPC no serviço público. Desses artigos, o único que traz no seu referencial teórico um tópico dedicado à profissionalização é o de autoria da ONU (2006), no qual é abordada a profissionalização da gestão de recursos humanos, em especial dos indivíduos que desempenham papéis decisórios. Apesar de a palavra-chave “cargo(s) de confiança” não ter sido encontrada nesse artigo (ONU, 2006), é válido pontuar que em um dos seus tópicos é discutido o processo de nomeação de pessoas para cargos por meio de critérios objetivos como mérito e competências.

Partindo-se para o texto completo das publicações, 17 trouxeram, em algum nível, discussões sobre profissionalização ou cargos de livre nomeação e exoneração, como é apresentado no Quadro 13 (4):

Quadro 13 (4) – Publicações que discutem profissionalização ou cargos de confiança

Artigo	Discussões sobre profissionalização ou cargos de livre nomeação e exoneração
Brandão e Bahry (2005)	Os autores mencionam um estudo realizado em uma secretaria de Estado e a importância de se estimular o autodesenvolvimento e a profissionalização dos servidores. Nas suas considerações finais, concluem que diversas empresas públicas e agências reguladoras já adotam pressupostos da GPC, mas que a implicação do modelo para o provimento de cargos de confiança é uma questão que parece permanecer sem resposta.
Amaral (2006)	A autora afirma que a existência de servidores profissionalizados é condição para que a administração pública brasileira seja fator de riqueza e de vantagem competitiva, sendo necessária a capacitação dos servidores públicos para os desafios contemporâneos. Afirma ainda persistirem clientelismo, corporativismos e ausência de uma burocracia profissionalizada em dimensões adequadas ao país e indica que a política do governo (Decreto nº 5.707/2006) é orientada para a profissionalização do serviço público federal e confere grande importância à qualificação e capacitação gerencial de servidores para ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superiores.
ONU (2006)	O artigo menciona que o processo de nomeação para cargos e funções deve levar em conta alguns elementos como o mérito e as competências necessárias para o exercício.
Lima, Baeta e Andrade (2007)	Destaca-se a relevância da “percepção” dos gestores no processo de formação de competências. Nas organizações analisadas esses profissionais foram considerados protagonistas de mudanças na dinâmica de trabalho, pois atuam, estrategicamente, na satisfação de carências formativas e no aprimoramento profissional dos empregados com vistas a elevar a performance no trabalho.
Picchiali (2008)	Nesse artigo, o autor menciona as competências gerenciais dos profissionais que ocupam cargos de direção numa instituição hospitalar e a necessidade de mapeamento e desenvolvimento de competências.
Silva e Mello (2011)	As autoras citam a importância de profissionais qualificados, capacitados e experientes para ocuparem funções comissionadas técnicas, afirmando que gestores despreparados podem acabar induzindo processos à ineficácia e ineficiência.
Lima e Lima (2013)	Os autores citam o reconhecimento dos servidores públicos pela nomeação para cargos de confiança e assinalam que a GPC atrelada a esse processo resultaria na ênfase das competências em detrimento do fator confiança.
Santos (2014)	Na sua pesquisa, a autora aborda a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), que foi criada para atender às demandas de profissionalização da administração pública federal, e conclui que um dos principais objetivos dessa carreira é ocupar cargos de direção e assessoramento.
Favorini, Silva e Crepaldi (2014)	Ao pesquisar algumas instituições públicas, os autores verificam que, em duas delas, o provimento de vagas de cargos de confiança ou de liderança baseia-se em competências.
Fischer et al. (2014)	As autoras apontam a construção de um programa de educação permanente, por parte de uma Secretaria Municipal de Saúde, considerando as competências do gestor e as exigências associadas ao cargo.
Moro, Behr e Techemayer (2014)	Ao estudar uma Empresa Pública do Setor Bancário (EPSB), os autores verificam que o provimento das funções gratificadas dessa organização considera as competências necessárias ao exercício da função e as competências de que dispõem os empregados.

Capuano (2015)	Após abordar o estado da arte da GPC e a adoção da tecnologia por países como Bélgica, França, Estados Unidos e Reino Unido, o autor questiona o atual sistema de apontamento para os cargos de direção e assessoramento superiores baseado unicamente na confiança, mencionando o risco de redução da competência, capacidade, eficiência, do capital humano e do moral da organização.
Mello, Melo e Mello Filho (2016)	Os autores citam que o crescimento pessoal e profissional dos que possuem cargos de liderança relaciona-se com o desenvolvimento gerencial das organizações.
Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016b)	Os autores abordam o papel dos professores que ocupam cargos de gestão em instituições de ensino superior e destacam a complexidade dessas organizações. Os professores-gestores, além de lidar com as tarefas docentes (de ensino, pesquisa e extensão) associadas ao cargo efetivo, precisam executar funções gerenciais e administrativas por ocasião do cargo de gestor. Assim, os autores afirmam a necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais para o desempenho da função gerencial e realização das tarefas administrativas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Embora seja expressiva a quantidade de publicações que mencionam a profissionalização e/ou os cargos de livre nomeação e exoneração, esses temas só foram de fato discutidos em quatro artigos (AMARAL, 2006; ONU, 2006; MORO; BEHR; TECHEMAYER, 2014; BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016b). Nas demais publicações, eles apareceram de maneira ocasional, não sendo, portanto, o alvo da discussão, o que permite inferir que essas temáticas ainda não foram devidamente exploradas na literatura.

Nos objetivos gerais dos artigos recuperados, observa-se que os temas mais frequentes são o mapeamento, desenvolvimento e descrição das competências e a aplicação e implantação da GPC em órgãos públicos. É oportuno salientar que organizações do tipo IFES foram o lócus de pesquisa mais frequente nesses estudos: Duarte, Ferreira e Lopes (2009), Nicolazzi (2013), Lima e Lima (2013), Ramos et al. (2014), Lima e Silva (2015), Mello, Melo e Mello Filho (2016), Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016a) e Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016b). A complexidade e especificidade dessas instituições, bem dos seus atores, são elementos que estimulam a realização de pesquisas.

Acredita-se que a presente revisão sistemática vai além do trabalho de Silva, Mello e Torres (2013), uma vez que se utiliza do critério da exaustividade, não fixando um corte temporal, agrega as perspectivas da profissionalização e dos cargos de livre nomeação e exoneração e não limita a busca a uma única estratégia de pesquisa.

No Quadro 14 (4) indicam-se os tipos de estudo e os métodos utilizados pelos autores para a coleta de dados:

Quadro 14 (4) – Tipos de estudo / Métodos de coleta

Artigo	Tipo de Estudo	Coleta de Dados
Brandão e Bahry (2005)	Exploratório	Levantamento bibliográfico
Amaral (2006)	Exploratório	Levantamento bibliográfico
ONU (2006)	Exploratório	Levantamento bibliográfico
Lima, Baeta e Andrade (2007)	Estudo de caso exploratório e qualitativo.	Análise documental, entrevista e questionário.
Picchiai (2008)	Pesquisa de campo. Estudo de caso com características qualitativas e quantitativas.	Questionário e entrevista.
Duarte, Ferreira e Lopes (2009)	Estudo de Caso. Pesquisa descritiva.	Entrevista, levantamento bibliográfico e documental.
Gemelli e Filippim (2010)	Revisão bibliográfica	Levantamento bibliográfico
Silva e Mello (2011)	Revisão bibliográfica	Levantamento bibliográfico
Nicolazzi (2013)	Descritivo	Documentos e entrevistas semiestruturadas.
Lima e Lima (2013)	Estudo de caso exploratório. Quantitativo e Qualitativo.	Questionário estruturado com espaço destinado à comentários dos respondentes.
Silva, Mello e Torres (2013)	Revisão sistemática.	Periódicos disponíveis em bases do meio digital de acesso livre e artigos que incorporam a base do Scientific Electronic Library Online (SciELO).
Ramos et al. (2014)	Descritivo	Lista de competências e questionários.
Araújo Júnior e Martins (2014)	Análise Bibliométrica	Publicações disponíveis nas bases do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e nos anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD.
Santos (2014)	Descritivo	Pesquisas bibliográfica, documental e de campo, entrevistas semiestruturadas, grupos focais e questionário estruturado.
Favorini, Silva e Crepaldi (2014)	Qualitativo	Dados secundários da pesquisa “Melhores Instituições Públicas para Você Trabalhar” (MIPT), realizada pelo PROGEP-FIA e pela Editora Abril.

Fischer et al. (2014)	Descritivo	Entrevista semiestruturada
Gloria Júnior, Zouain e Almeida (2014)	Descritivo	Questionário e entrevistas
Moro, Behr e Techemayer (2014)	Estudo de caso qualitativo	Pesquisa documental e entrevistas
Lima e Silva (2015)	Exploratório e qualitativo básico	Entrevista e grupos focais
Capuano (2015)	Exploratório	Levantamento bibliográfico
Pereira e Silva (2016)	Estudo de caso	Levantamento bibliográfico e observação.
Mello, Melo e Mello Filho (2016)	Qualitativo	Questionário
Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016a)	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas
Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016b)	Qualitativo	Entrevistas semiestruturadas
Rocha, Passador e Shinyashiki (2017)	Quantitativo	Entrevista e questionário
Montezano, Amaral Júnior, Isidro-Filho (2017)	Qualitativo e Quantitativo	Pesquisa documental, grupo focal e questionário eletrônico.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quanto à metodologia das publicações, vê-se que sete artigos são exploratórios, o que indica se tratarem de estudos iniciais com o propósito de ampliar a compreensão acerca dos temas ou problemas de pesquisa propostos (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995) e seis são descritivos, ou seja, destinam-se à realização de diagnósticos (ALMEIDA, 2016). É válido mencionar o que argumentam Hocayen-da-Silva, Rossoni e Ferreira Júnior (2008), sobre muitas pesquisas na área de administração pública pararem na fase exploratória, o que provoca uma descontinuidade dos temas, já que não evoluem para estudos explicativos.

Verifica-se que sete artigos se caracterizam como estudos qualitativos, seguindo a tendência das publicações na área de Administração (GODOY, 2005), e três outros como quali-quantitativos, o que pode indicar uma predominância da posição epistemológica interpretativa. Observa-se também que existe uma predominância de estudos de campo (65%), sendo as pesquisas com base em dados empíricos também uma predileção da área.

No que se refere aos métodos utilizados para a coleta de dados, nota-se que a entrevista e o levantamento bibliográfico se fizeram presentes na maior parte das pesquisas, seguidos da pesquisa documental. Em suma, pode-se indicar que esses métodos se alinham com os objetivos dos estudos empíricos, assim como com os achados em termos de epistemologia e metodologia associados aos artigos.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Os gestores entrevistados pertencem todos à carreira de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), fazem parte do quadro do instituto há, no mínimo, sete anos e estão lotados temporariamente na reitoria, por ocasião do cargo de direção. A maioria é do sexo masculino e três possuem mestrado, um doutorado e um pós-graduação em nível de especialização. Quanto ao tempo de exercício no cargo de direção atual, a maior parte dos gestores foi nomeada logo após o processo de transição para a nova gestão do Instituto, em maio de 2016.

Atualmente, dos entrevistados, três compõem o Conselho Superior² (CONSUP) do IF Sertão-PE na condição de membros titulares e dois estão vinculados como suplentes; verifica-se também que cinco desses gestores são membros do Colégio de Dirigentes³ (CODI). Desse modo, enquanto membros do CONSUP, estão envolvidos com a homologação de políticas apresentadas pelo reitor, inclusive no plano administrativo, com a aprovação da estrutura administrativa, do regimento geral, dos regulamentos internos, das normas disciplinares, dos planos de desenvolvimento institucional e de ação e com deliberações sobre assuntos diversos de interesse do instituto; e enquanto membros do CODI, esses gestores têm, entre outras, a competência de apreciar e recomendar normas de aperfeiçoamento da gestão (IF SERTÃO-PE, 2009).

No decorrer da trajetória pelo Instituto, todos os gestores entrevistados ocuparam função gratificada ou cargo de direção, o que significa que já existia, em

² O Conselho Superior é o órgão máximo do Instituto Federal. Tem caráter consultivo e deliberativo e é integrado por 24 (vinte e quatro) membros titulares com seus respectivos suplentes (IF SERTÃO-PE, 2009).

³ O Colégio de Dirigentes é o órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, tem caráter consultivo, e é composto por: Reitor, Pró-Reitores e Diretores-Gerais dos Campi (IF SERTÃO-PE, 2009).

algum nível, uma experiência prévia de gestão. Sobre isso, ressalta-se que a experiência profissional é um dos aspectos que devem ser considerados no processo de escolha dos profissionais para ocuparem cargos de confiança (BRASIL, 2008b), já que compõe o conceito de competência (SOUZA, 2002), sendo uma dimensão importante da GPC por estar diretamente ligada ao desenvolvimento de competências profissionais necessárias ao exercício dos cargos.

Os gestores elencaram alguns fatores que, segundo eles, contribuíram para que fossem indicados para o cargo de direção atual. Além das experiências que tiveram antes de assumi-lo, um aspecto bastante mencionado foi a iniciativa, que é uma expressão da competência e se refere à capacidade de ir além das tarefas estabelecidas (LE BOTERF, 2003; CAMPOS et al., 2008). Os trechos a seguir ilustram esses aspectos:

Fazer além do trivial, além daquilo que o cargo pede [...] é aquela história, pra liderar a gente precisa dar exemplos, né. Então pra causar impacto na instituição e a instituição um dia convidar as pessoas elas precisam causar impacto, no caso um impacto positivo. (G1)

A minha experiência como professora e como diretora da rede pública eu acho que foi algo que levou pra isso, porque, querendo ou não, mesmo eu tendo assumido pouco cargo de gestão, mas a experiência como professora... faz você ter uma visão do todo. [...] o reconhecimento dos próprios colegas da minha competência, né, eu acho que isso foi uma coisa que me ajudou, porque quando eu cheguei logo, logo eu assumi a coordenação de cursos, depois eu assumi a direção de ensino lá do Campus e isso colaborou, porque querendo ou não a comunidade interna vai validando esse seu perfil ou não. Aqui, no instituto, foram os cargos que eu fui assumindo lá no campus [...]. Então acho que foi um pouco nessa linha. (G3)

No que se refere à educação formal dos gestores entrevistados, observa-se que apenas um deles possui formação em Administração, obtida por meio de pós-graduação *stricto sensu*, o que pode contribuir para a formação das competências individuais específicas associadas ao ambiente administrativo e para o desempenho das funções (GIUDICE, 2012). Além da educação formal, as competências, habilidades, saberes e conhecimentos resultam também do conhecimento técnico, das experiências profissionais e sociais e das qualificações tácitas (DELUIZ, 2001). Nesse sentido, verificam-se, pelo relato do gestor G5, esforços no sentido de obter competências por meio da realização de cursos de capacitação:

Já tem algum tempo que venho fazendo umas capacitações voltadas pra área administrativa [...] capacitações na área de licitação, termo de

referência, edital, gestão de contas, fiscalização de contrato. Aí assim, como eu meio que pensava na possibilidade de direção do campus, essas capacitações que foram aparecendo pela instituição eu fui fazendo. [...] eu meio que me coloquei como achando necessário, a partir do momento de estar me predispondo a um cargo de gestão, fazer essa preparação antes. (G5)

Alguns desafios e dificuldades ao exercício da gestão foram elencados pelos gestores. Para o gestor G4, os principais desafios relacionam-se ao quantitativo de pessoal e à capacitação dos servidores. Segue trecho de entrevista no qual são citados esses desafios:

No início a dificuldade maior foi entender os processos [...]. Aí essa barreira inicial que eu acho que todo mundo passa por isso, né... não existe um treinamento pra ser pró-reitor. Aí um segundo ponto que eu colocaria aí seria a equipe é muito pequena aqui na reitoria, então às vezes a gente fica sobrecarregado e em termos de gestão por competências a maior dificuldade é a gente precisar de um profissional com uma competência específica e você não conseguir colocar isso nem no edital. (G4)

Nesse aspecto, menciona-se a importância de se aliar a GPC ao dimensionamento da força de trabalho, garantindo-se o quantitativo adequado de pessoas nos lugares e momentos oportunos, com as habilidades, experiências e competências adequadas à otimização do desempenho das instituições e ao alcance de resultados (MARCONI, 2002; TERABE; BERGUE, 2014).

O gestor G2, assim como o G4, indica dificuldades relacionadas ao entendimento dos processos, as quais, segundo ele, relacionam-se não só ao quantitativo de pessoas, mas também à falta de normatização das atividades do seu departamento. Já o gestor G5 aponta o desafio de receber servidores sem uma experiência prévia e as restrições orçamentárias que, conforme Olivier (2001), compõem o rol de entraves à efetiva implementação do planejamento estratégico de pessoas. Nos trechos a seguir, os gestores G2 e G5 abordam essas situações:

Só teve praticamente 15 dias de transição e aí o grande desafio foi começar a normatizar as coisas. [...] uma dificuldade que eu tinha é que a pró-reitoria só tem um servidor concursado nela, que praticamente era a memória do que a gente tinha da documentação. O restante são pessoas de função. E isso é importante porque as funções, direções, elas passam e aí acaba não ficando uma memória do setor porque as pessoas vão saindo das funções por diversos motivos e essas coisas vão se perdendo porque não há uma normatização. (G2)

A gente tem essa dificuldade de receber o servidor, alguns já tem experiência de outros órgãos, outros não, outros é o primeiro emprego, não tem experiência nenhuma, aí você tem que fazer todo esse processo de

capacitação. Algumas situações orçamentárias recentes que causam uma série de dificuldades pra gente, inclusive quando a gente pensa um pouco na parte que é voltada à gestão de pessoas, você poder trabalhar na capacitação dos servidores. A gente hoje acaba tendo uma certa limitação pra isso, assim, a gente tinha um orçamento que dá pra você pensar em fazer capacitações de forma tranquila, hoje não, hoje tá bem fechadozinho... Inclusive o recurso que é específico para capacitação que aí é algo que poderia dar suporte até pra você pensar em uma gestão por competências, você possibilitar não só ter pessoas capacitadas pra estar assumindo algumas dessas funções, mas até pra você possibilitar que algumas pessoas se capacitassem isso hoje tá bem, bem restrito por conta disso. (G5)

As falas dos gestores acerca das limitações impostas pela legislação evidenciam uma aproximação com a literatura, que indica ser esse um dos desafios à implantação da GPC. Para Pereira e Silva (2011), a estrutura legalista do serviço público limita a atuação dos seus órgãos, que estão rigorosamente sujeitos ao cumprimento de leis e normas. O trecho a seguir ilustra essa reflexão:

É um pouco difícil porque o que acontece muitas vezes é que a gente como servidor público é vinculado a uma legislação e essa legislação diz exatamente o que a gente pode ou não fazer, é diferente da iniciativa privada que você pode tudo que a lei não proíbe, na administração pública a gente só pode fazer aquilo que a lei permite. E aquilo que a lei permite, pra gerir pessoas, ainda é muito limitado, é uma das coisas por exemplo que é pregado na gestão por competências é você dar benefícios pra quem se destaca, né, você conceder benesses pras pessoas que têm um desempenho maior, só que na administração pública todo mundo recebe um salário fixo e aquele salário ele é imutável independente de você ter um bom desempenho ou não. Então assim, algumas questões legais elas limitam muito a atuação [...]. Eu acho que o maior desafio é vencer essa burocracia toda, aprender a gerir pessoas, a gerir as competências, a gerir a disponibilidade das pessoas, o momento de cada um [...], mas a instituição ela tem de estar atenta a todos esses fatores e tentar realmente fazer com que o corpo funcional ele seja orientado ao alcance dos objetivos da instituição. (G6)

Também a cultura do serviço público foi destacada pelos gestores como um desafio ao exercício da gestão, tal como indicou Garcia (2014) ao relacioná-la com o fato de poucos órgãos praticarem a gestão de pessoas por competências:

Tem todas aquelas culturas que tão inscritas em várias instituições, aqui não é uma exceção. É aquela história, vai precisar a atitude de algumas pessoas realmente mudar porque, por exemplo, tem setores que se tenta dialogar, se tenta “olha, por que a gente não tenta fazer aqui uma lista de atividades que são feitas, mapear processos e tal?”. Todo mundo corre, tá entendendo? Não tem assim aquela colaboração. A gente às vezes até vê o setor tentando proteger o servidor. (G1)

Tem toda uma questão histórica cultural [...] e nem sempre todo mundo tá nessa disposição de se envolver. (G5)

Outra dificuldade apontada foi a falta de clareza com relação às metas do Instituto, como é possível verificar no trecho a seguir:

Eu acho que uma das grandes dificuldades que a gente tem realmente é exatamente essa questão dessa gestão por competências porque tem muita gente naquela coisa de que eu venho pro serviço público e me acomodo, ou ainda tô no serviço público porque passei, mas não tenho muitas perspectivas ou ainda a própria gestão não consegue trabalhar com essa questão de aproveitar as competências e as capacidades dos servidores. [...] o primeiro desafio foi logo quando a gente assumiu a gestão, porque a gente assumiu em maio e logo depois a gente teve a auditoria da CGU, né. Aí o maior desafio foi exatamente essa falta de clareza de quais são as metas? O que é que a gente precisa pra instituição? (G3)

Isto posto, é válido mencionar que a falta de clareza com relação às metas ou mesmo a falta de normatização de processos e atividades podem ser elementos dificultadores da implementação da GPC. A identificação dos objetivos estratégicos e das metas organizacionais consiste em pré-requisito para a implantação do modelo de GPC, uma vez que fornece subsídios para as atividades de gestão de pessoas nas organizações públicas (PIRES et al., 2005).

A fim de compatibilizar as competências dos servidores às institucionais, os órgãos públicos devem dispor de programas de treinamento e desenvolvimento de competências. No entanto, segundo relata G6, a promoção de eventos de capacitação e a liberação de servidores para esse propósito têm sido dificultadas pelas limitações orçamentárias recentes, o que pode ser um fator limitante à implantação da GPC, conforme apontado por Garcia (2014). O trecho a seguir ilustra essa situação:

Orçamento dedicado a treinamentos e capacitações teve uma redução muito grande nos últimos anos, agora mesmo a gente teve a suspensão de liberação de passagens aéreas, isso acaba com qualquer planejamento. Se você faz o planejamento de liberar X servidores para fazerem capacitações externas e de repente o governo suspende a liberação de passagens e você sabe que determinados cursos que vão acontecer os servidores não poderão realizar, né, então existem algumas limitações de ordem orçamentária que nos últimos anos tem sido constante essa variação, ora tem e ora não tem, isso é muito complicado pra gestão. (G6)

Uma vez apresentada a caracterização dos respondentes, passa-se à análise e discussão dos resultados referentes à categoria de análise “Cargos de confiança”.

4.3. QUANTO AOS CARGOS DE CONFIANÇA

A seguir, apresentam-se os resultados para os objetivos específicos associados à categoria de análise “Cargos de Confiança”.

4.3.1. Caracterização da estrutura de cargos de confiança do IF Sertão-PE

Os cargos de livre nomeação e exoneração, comuns em diversos órgãos das esferas federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta, têm uma dinâmica diferente nas IFES. Acontece que organizações dessa natureza lidam com atividades de ensino, pesquisa e extensão, deparando-se com a necessidade de utilizar um modelo de gestão direcionado também à criação e difusão do conhecimento.

Entre as funções de confiança existentes no Poder Executivo Federal, destacam-se as típicas de instituições federais de ensino, que são subdivididas em Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG). Para efeitos deste trabalho, optou-se por analisar a dinâmica dos cargos de direção, que também serão chamados de cargos de confiança. Sobre isso, o Art. 37, V, da Constituição Federal, indica que “os cargos em comissão e as funções de confiança serão exercidos, preferencialmente, por servidores ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional, nos casos e condições previstos em lei” (BRASIL, 1988).

Os cargos de direção das IFES são divididos em quatro níveis, seguindo do CD1 até o CD4, sendo o CD1 o cargo de maior nível, a ser ocupado pelo dirigente máximo do órgão, no caso, o reitor. Por se tratar de um cargo eletivo, o processo de escolha do reitor não será discutido neste estudo.

O quantitativo de cargos de direção nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) obedece ao que está disposto na portaria nº 246/2016, do Ministério da Educação, e varia conforme o número de unidades. No caso do IF Sertão-PE, que possui sete *campi*, o dimensionamento de cargos de direção segue o que está disposto na Tabela 1 (4):

Tabela 1 (4) – Dimensionamento de cargos de direção

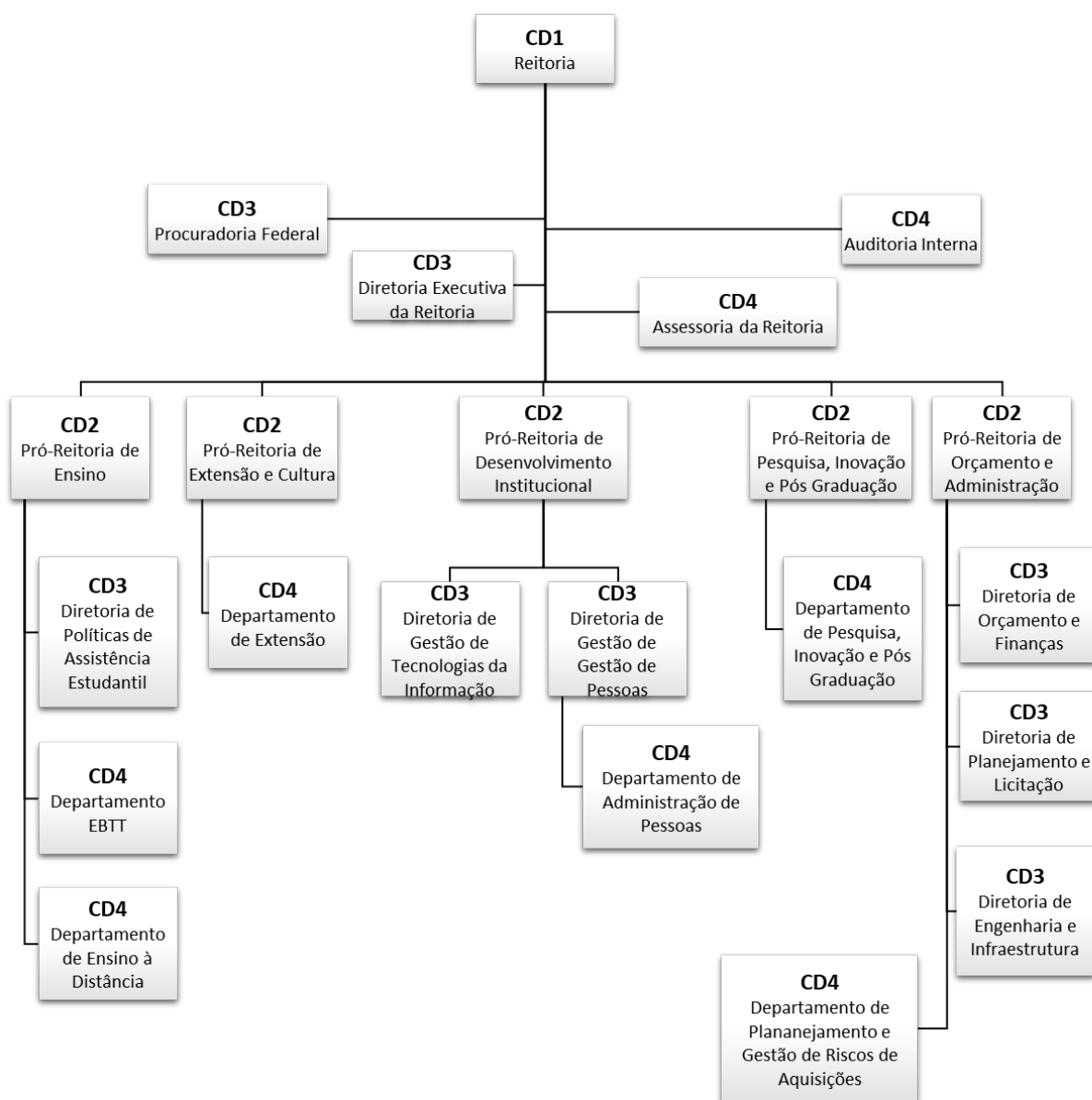
Unidade	CD1	CD2	CD3	CD4
---------	-----	-----	-----	-----

Reitoria	1	5	8	8
-----------------	---	---	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A distribuição interna dos cargos de direção (de CD2 a CD4) fica sob a responsabilidade de cada instituto federal e deve estar em conformidade com o organograma institucional que é aprovado pelo Conselho Superior. Desse modo, no IF Sertão-PE essa distribuição é decidida pelo gabinete da reitoria, juntamente com os representantes de cada pró-reitoria, e depende da aprovação do CONSUP. O organograma atual dos CDs da reitoria está disposto na Figura 3 (4) abaixo:

Figura 3 (4) – Distribuição dos cargos de direção na Reitoria do IF Sertão-PE



Fonte: baseado em IF Sertão-PE (2018).

Esses cargos podem ser ocupados por servidores do Instituto ou por aqueles que não pertencem ao quadro permanente, contudo nos limites estabelecidos pelo art. 1º, § 3º, da Lei nº 8.168/1991, o qual indica que:

Poderão ser nomeados para cargo de direção ou designados para função gratificada servidores públicos federais da administração direta, autárquica ou fundacional não pertencentes ao quadro permanente da instituição de ensino, respeitado o limite de 10% (dez por cento) do total dos cargos e funções da instituição, admitindo-se, quanto aos cargos de direção, a nomeação de servidores já aposentados (BRASIL, 1991).

No caso do IF Sertão-PE, entretanto, todos os servidores ocupantes de cargos de confiança pertencem ao seu quadro permanente, à exceção da Procuradoria Federal, que é ocupada por servidor dos quadros da Advocacia-Geral da União. Sob esse aspecto, ao priorizar o seu quadro permanente, o instituto sinaliza que valoriza seus servidores.

Diferentemente do cargo de reitor, que só pode ser ocupado por servidores docentes do quadro de pessoal ativo permanente da instituição, os titulares do cargo de pró-reitor podem ser docentes ou técnico-administrativos, sendo que estes devem ser de nível superior. Para atuação no cargo, é necessário que os servidores possuam no mínimo cinco anos de efetivo exercício em um IF, assim como estabelece o art. 11, § 1º, da Lei nº 11.892/2008:

Poderão ser nomeados Pró-Reitores os servidores ocupantes de cargo efetivo da Carreira docente ou de cargo efetivo com nível superior da Carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica (BRASIL, 2008a).

A nomeação dos pró-reitores fica sob a responsabilidade do reitor de cada instituto federal, conforme estabelece a legislação (BRASIL, 2008a). No âmbito da reitoria do IF Sertão-PE, para os demais titulares de cargos de confiança, não há a exigência quanto à carreira a que devem pertencer, se docentes ou TAEs, ou quanto ao nível de classificação do cargo efetivo que ocupam. Todavia, em atenção ao que prega a GPC, é importante que esses servidores possuam um perfil de competências compatível com as atribuições do cargo que ocupam (GLORIA JUNIOR; ZOUAIN; ALMEIDA, 2014).

Além do mais, como será visto a seguir, apesar de a nomeação também ficar a critério do dirigente máximo, no Instituto, as chefias possuem influência sobre a escolha desses servidores, em conformidade com alguns dos princípios trazidos pelo gerencialismo, a exemplo da delegação de autoridade e da gestão participativa, que busca atenuar a hierarquização excessiva (JUNQUILHO, 2010).

Ainda quanto aos cargos de direção, tem-se que o CD1 é ocupado pela reitora e os demais CDs estão divididos entre as pró-reitorias e os setores diretamente ligados ao gabinete da reitoria. Os CD2 são ocupados pelos cinco pró-reitores, que, no Instituto, pertencem à carreira de Professor EBTT; os CD3 são

ocupados por dois professores EBTT e cinco servidores da carreira de técnico-administrativo em educação (TAE); e os CD4 são ocupados por quatro professores EBTT e quatro TAEs.

Verifica-se que a distribuição dos cargos está em conformidade com os limites estabelecidos pela Portaria nº 246/2016 – MEC e que os cargos de confiança da alta gestão (CD1 e CD2) estão atualmente ocupados por servidores docentes, bem como a maior parte dos cargos de confiança da reitoria do órgão. Constatou-se que, sob esse aspecto, não há equilíbrio entre as duas categorias, o que ratifica a afirmação de Pereira et al. (2015) sobre os cargos de confiança das IFES serem geralmente ocupados por profissionais que também atuam como docentes nessas instituições.

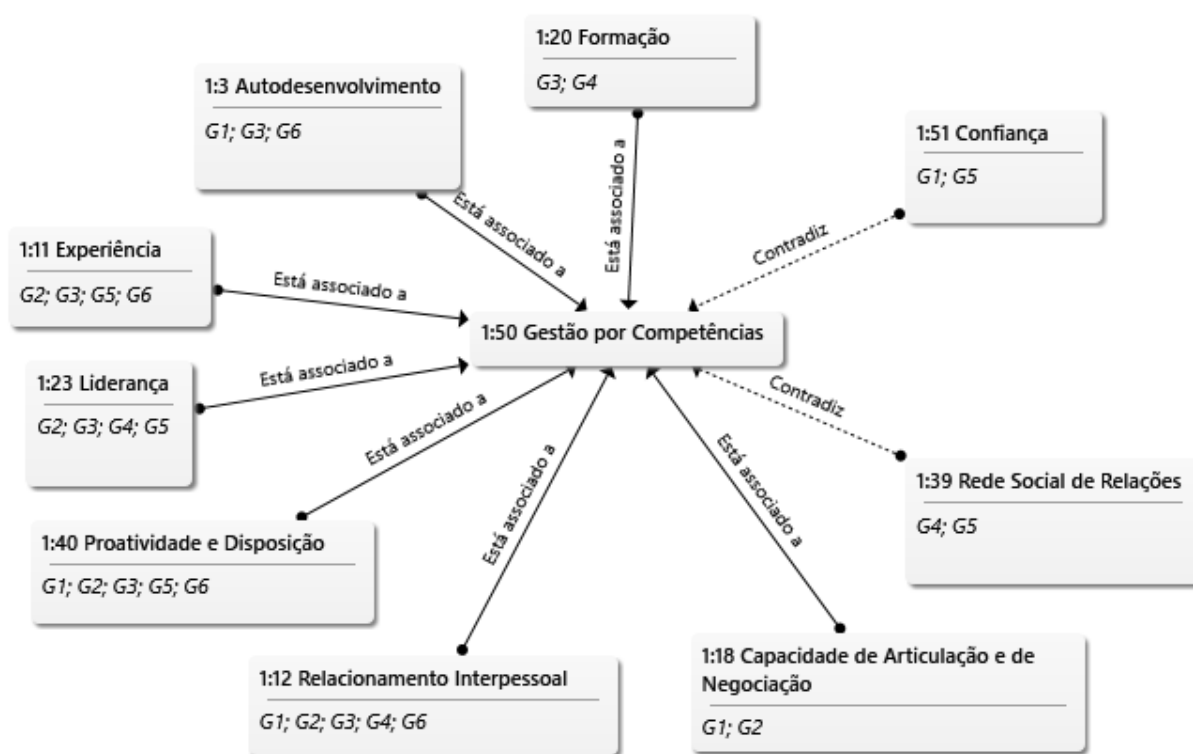
O fato de todos os gestores entrevistados pertencerem à carreira docente suscita a reflexão sobre a necessidade de ações de desenvolvimento dos servidores para cargos de gestão, alinhando-se ao estudo de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016b), que indicaram que as tarefas associadas ao papel de docente relacionam-se com o tripé ensino, pesquisa e extensão e diferem, portanto, das gerenciais e administrativas vinculadas ao papel de gestor, as quais demandam competências gerenciais específicas.

4.3.2. Identificação dos critérios utilizados nas nomeações de servidores para funções de confiança no IF Sertão-PE

Considerando-se que, no âmbito da reitoria do IF Sertão-PE, apenas o cargo de reitor é eletivo e que os demais são escolhidos de maneira discricionária, buscou-se saber como os gestores definem os titulares dos cargos de confiança, se esses critérios estimulam a profissionalização dos servidores e qual a sua percepção no tocante às competências que ainda precisam desenvolver para atuarem na gestão.

Na Figura 4 (4), apresentada abaixo, pode-se observar os critérios e competências mais referidos pelos gestores entrevistados, bem como a relação desses com os pressupostos da GPC:

Figura 4 (4) – Teia de relacionamento entre os pressupostos da GPC e os critérios utilizados nas nomeações de servidores



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como é possível visualizar na Figura 4 (4), nem todos os critérios referidos estão associados ao que prega a GPC, que é o caso da confiança e da rede social de relações, por se tratarem de aspectos subjetivos e que podem dar margens a distorções, quando o intuito é valorizar a expertise para obter melhores resultados. Nesse ponto, vê-se o Instituto seguindo uma tendência histórica dos órgãos e entidades públicas brasileiras, qual seja, a seleção influenciada pelos prismas da confiança e da conveniência (SANTOS, 2009).

Também outros aspectos foram mencionados. O gestor G1 afirmou que adota como critério a logística das unidades institucionais, de modo que a movimentação de um servidor do campus para a reitoria só deve acontecer se não for causar prejuízos ao campus onde esse servidor está lotado. Segundo ele, a disposição, o potencial para aprender, a flexibilidade e a boa relação interpessoal importam mais do que o conhecimento que as pessoas possuem sobre um determinado assunto. Contudo, é válido pontuar que as competências também são fruto dos conhecimentos necessários ao desempenho das funções (BRASIL, 2006).

Diversamente ao entendimento de G1, o gestor G2 acha relevante que os servidores que ocupam cargos ou funções na reitoria sejam aqueles lotados nos

campi, uma vez que a experiência nessas unidades levá-los-ia a entender as suas demandas, como se pode observar no relato a seguir:

De maneira geral, a gente buscou pegar pessoas que tivessem experiência em todos os campi, o que é impossível. Infelizmente a Reitoria é em Petrolina. Então não dá pra deslocar todo mundo com qualquer função pra cá. (G2)

Além disso, o gestor G2 considera a competência política, a qualificação técnica do servidor e afirma que a formação não é um aspecto essencial. De acordo com o G2, não vê óbice à indicação de servidor de outro grupo político para compor a sua equipe. Inclusive, argumenta que um dos servidores que atualmente ocupa função sob seu comando fez parte da gestão anterior e foi mantido na posição por possuir experiência e conhecimento técnico.

Com posicionamento similar, o gestor G3 também manteve na equipe servidores que ocupavam cargo ou função na gestão anterior em virtude da experiência e competência que possuíam. Além disso, para escolha de um dos gestores sob o seu comando, optou por ouvir a indicação daqueles que estavam vinculados ao setor. O gestor G3 ainda considera aspectos como: paciência, saber ouvir a comunidade, ser sensível às situações e aos problemas e as competências cognitiva, afetiva e social.

O gestor G4 julga serem importantes inteligência emocional, capacidade de comunicação e de organização e facilidade de trabalhar em equipe. Para ele, a capacidade técnica não é um elemento prioritário e o quesito confiança não pesa no momento da escolha, apesar de julgar ser importante conhecer o trabalho do servidor e ter empatia por ele. Assim, nota-se que elementos como o subjetivismo e a unilateralidade⁴ (UCHOA et al., 2011) influenciam o processo. O trecho a seguir corrobora essa reflexão:

Às vezes assim, tem pessoas que nem são tão próximas, mas que eu conheço o trabalho, sabe?! [...] é importante, lógico, é importante que você tenha pelo menos alguma empatia pela pessoa, né?! Confiança já é uma coisa que aí não tem jeito, é você pagar pra ver. (G4)

⁴ O subjetivismo refere-se à atribuição de qualidades ou defeitos de acordo com valores, experiências e interesses pessoais em vez de critérios claros e definidos, enquanto a unilateralidade refere-se à valorização de aspectos que não necessariamente são importantes para o exercício da função (UCHOA et al., 2011).

Ao assumir o cargo de direção, o gestor G5 optou por não fazer alterações na equipe em um primeiro momento, pois julgou necessário estudar o seu funcionamento. Depois disso, fez apenas duas mudanças que julgou mais significativas e levou em consideração os critérios competência, experiência e afinidade ou nível de proximidade com o servidor. Para ele, a formação não é algo que costuma observar, pois existem aspectos mais relevantes, a exemplo da visão estratégica.

O gestor G5 refere uma preferência por escolher pessoas com quem tem alguma proximidade por já conhecer o trabalho, já saber das experiências. Apesar de afirmar que é uma decisão técnica, baseada na certeza de que aquele servidor irá trazer resultados, vê-se que a confiança é um dos critérios utilizados pelo gestor, como se observa no trecho abaixo:

Acaba sendo um misto de competência com afinidade, não tem como você olhar só a questão da competência, tem uma questão de confiança e tudo mais, não é o tipo de coisa que dá só pra olhar o melhor técnico, tem que olhar o melhor técnico e que tenha mais proximidade, que você confia, tem mais afinidade, que vai fazer algumas, vai fazer a coisa andar como você realmente quer. [...] com uma avaliação que a pessoa viria contribuir, assim, não é só aquela questão de ir porque era uma pessoa próxima, tem toda uma questão de poder se avaliar no sentido de ver que a pessoa tem uma experiência no setor, tem toda essa situação. (G5)

O gestor G6, assim como os gestores G2 e G3, tem uma preferência por oportunizar o acesso aos cargos aos servidores que já trabalham no setor, independentemente da orientação política. Para ele, isso se deve em função do tempo de aprendizado necessário aos novos servidores para entenderem o funcionamento do setor, razão pela qual prefere olhar primeiro para dentro. O gestor G6 afirma não visualizar o aspecto político como algo relevante para a seleção de titulares de cargos e funções, como pode ser verificado no relato a seguir:

Eu nunca busquei, enquanto gestor aqui, dar indicação de A ou B porque eu tinha alguma afinidade política comigo ou não, até porque eu nem sei, né, eu confesso que sou meio alienado, votei e não cheguei a fazer campanha, não cheguei a estar à frente, tive a afinidade política na época da eleição mas não tenho essa... muitas vezes essa rixa, essa briga política que acontece de dizer "ah, eu defendo só fulano, defendo só beltrano, então você descarta..." e tal, até porque eu acho que o gestor tem que ser imparcial, acho que a eleição é uma coisa, passou as eleições a gente tem que pensar na instituição e deixar um pouco a política de lado. Então não fico fazendo essa opção de pessoas por cargos, por afinidades políticas ou não, eu particularmente não tenho essa percepção". (G6)

Para a seleção, o gestor G6 afirma considerar também elementos como responsabilidade e dedicação. Entretanto, refere não ser fácil encontrar servidores preparados e dispostos a assumir determinadas posições e afirma que essa dificuldade pode estar relacionada à retribuição do cargo ou da função de confiança, o que é compatível com o argumento do gestor G2, sobre a movimentação de servidores estar associada ao cargo ou à função de confiança que é oferecida. O relato a seguir ilustra tal reflexão:

A gente também tem uma certa dificuldade aqui no sentido de encontrar pessoas aptas e dispostas a assumir atribuições que são muito é... como é que eu posso dizer? Num sei se é a palavra... arriscadas, que existem muito dos profissionais, exigem um nível de dedicação muito grande, um nível de responsabilidade muito grande, então assim realmente não são todas as pessoas que têm esse desejo de atuar, até porque confesso que a própria retribuição pro nível de complexidade e exigência não compensa, né. E aí você acaba tendo dificuldade realmente em encontrar pessoas que desejem atuar nessas áreas. (G6)

Além da retribuição, outro aspecto dificultador é não se ter um banco de dados com informações sobre as competências dos servidores, que poderia destinar-se à gestão e mobilidade de pessoas, assim como ao desenvolvimento profissional (OCDE, 2010). Como mostra o relato a seguir, essa ferramenta é importante, pois:

A partir do momento que você identifica talentos, identifica pessoas pelo perfil profissional, pela atuação, elas estariam aptas a assumir determinadas posições, você tem mais facilidade, mas hoje a gente não tem isso, aí dificulta um pouco. É meio que assim: eu acho que tal pessoa vai dar certo, eu acho que tal pessoa vai se identificar. E a gente vai fazendo uns testes, na verdade. (G6)

As competências profissionais referidas pelos gestores entrevistados compõem o perfil que os titulares de cargos de confiança devem possuir ou, de acordo com o Guia da Gestão da Capacitação por Competências, compõem o rol de competências gerenciais, as quais estão associadas aos comportamentos requeridos dos que exercem funções de supervisão ou direção (BRASIL, 2012). Assim sendo, com base nos aspectos mais mencionados, o gestor deve ser flexível, proativo, disposto, ter bom relacionamento interpessoal, deve ser capaz de liderar, de interagir e de se comunicar, e deve buscar continuamente a atualização e a capacitação. No que se refere à educação formal, apenas os gestores G3 e G4 indicaram ser um dos critérios utilizados para a seleção dos titulares de cargos de

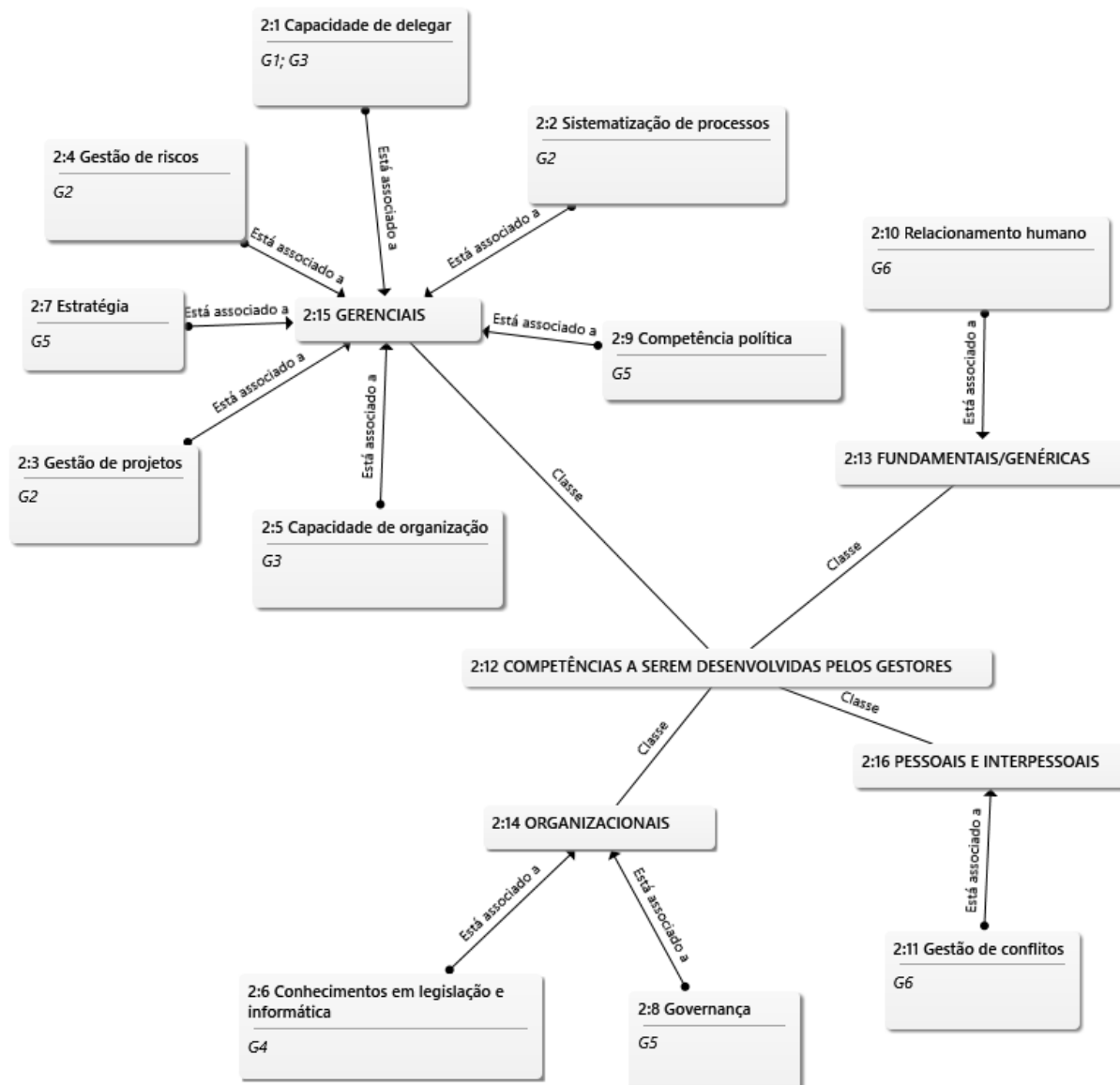
confiança. Ademais, verifica-se que, via de regra, os gestores entrevistados atentam-se mais para competências comportamentais do que propriamente técnicas.

Destaca-se a importância de se considerar mais do que os fatores confiança e experiência técnica para a ocupação dos cargos e funções, como versam Pereira et al. (2015). Tendo em vista que todos os entrevistados mencionaram ao menos um deles entre os critérios para seleção de servidores, é possível concluir que, não há uniformidade dos requisitos levados em consideração, tampouco o livre provimento prioriza critérios objetivos (BORGES, 2012).

Como exemplo, tome-se que os gestores G4 e G5 consideram aspectos como o de já conhecer o servidor ou o seu trabalho e ter alguma empatia ou afinidade por ele como possíveis critérios. Neste ponto, verifica-se o processo de seleção estando associado também às “informações disponíveis na rede social de relações profissionais e pessoais”, sendo a rede social o conjunto de relações pautadas em afinidade pessoal, identidade intelectual e convivência profissional (OLIVIERI, 2007, p. 151).

Quando questionados sobre as competências que ainda precisam desenvolver para o exercício da gestão, nos relatos emergiram as seguintes:

Figura 5 (4) – Teia de relacionamento entre as competências a serem desenvolvidas pelos gestores e as classes de competências definidas pela ENAP



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na Figura 5 (4), as competências foram agrupadas de acordo com as quatro classes definidas pela ENAP: fundamentais/genéricas, organizacionais, gerenciais e pessoais e interpessoais (AMARAL, 2006). Assim, observa-se que as competências gerenciais, associadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados pelos gestores no exercício da função e que agregam valor à organização e aos indivíduos (ODERICH, 2005), evidenciam-se como as mais referidas e demandadas pelos entrevistados.

Foi consenso entre os entrevistados G2, G3 e G6 que o Instituto não dispõe de um programa direcionado à formação de gestores, o que ainda referenda a afirmação de que as IFES geralmente não possuem uma cultura de treinamento de

seus dirigentes, atuais ou futuros (CAMPOS et al., 2008). A fala a seguir ilustra essa situação:

A gente precisaria pensar numa formação para a gestão, pra quem assume a gestão, uma formação que não seja algo pontual, né, vamos dizer, uma vez por ano que a gente pudesse ter esses gestores reunidos para pensar, para discutir, até para que ele pudesse renovar as forças. (G3)

Além disso, entende-se que a necessidade de desenvolvimento de competências para o exercício do cargo, expressada por todos os entrevistados, reflete a importância de ações nesse sentido não só para os potenciais gestores, como também para aqueles servidores que já exercem cargos de confiança. A respeito disso, Madureira (2011) destaca a importância de se profissionalizar os servidores públicos, em especial os que ocupam cargos mais altos na administração, pois deles são exigidos bom desempenho e resultados técnicos.

Ainda mais, com base no relato do gestor G6, falta ao Instituto identificar os talentos e agrupar as informações acerca das competências dos servidores em um local específico, o que facilitaria o processo de seleção de titulares para cargos e funções temporárias e orientaria as ações e programas de treinamento e desenvolvimento.

No tocante à relação entre cargos de confiança e profissionalização dos servidores, nota-se, no relato do gestor G1, uma certa priorização do elemento confiança. Acerca disso, Madureira (2011) indica que outros fatores além da confiança devem ser considerados na escolha dos dirigentes, a exemplo da eficácia, eficiência, qualidade dos serviços prestados e satisfação dos cidadãos. O trecho a seguir ilustra como os elementos relacionais e políticos ainda influenciam a escolha dos titulares de cargos de confiança no IF Sertão-PE:

O reitor tá equiparado à figura do presidente, a responsabilidade é toda nas costas dele. Por ser assim, ele precisa, quando ele for eleito, ele precisa realmente nomear uma equipe que ele possa confiar [...] porque se ele trabalhar com pessoas que quebram a confiança dele, quando houver essa quebra de confiança, e se as coisas não andarem muito bem, provavelmente as pessoas não vão ser responsabilizadas e vai sobrar pra ele. (G1)

O gestor G2 admite que faltam, no Instituto, ações ligadas à profissionalização de servidores a fim de que potenciais gestores sejam reconhecidos. Especialmente no caso das IFES, em virtude da complexidade e

especificidade da área educacional, é necessária a implantação de processos gerenciais que otimizem o seu desempenho e propiciem uma gestão de pessoas mais profissionalizada e alinhada às diretrizes institucionais. Para isso, faz-se necessária a preparação de gestores públicos (PEREIRA; SILVA, 2011), o que é ratificado no trecho da entrevista a seguir:

Eu acho que os processos de GP poderiam tentar mobilizar espaços para que essas coisas possam aparecer. Agora como a mobilização desse espaço tem de ser construída? Eventos, atividades lúdicas, ações que mostrem a capacidade de relacionamento entre as pessoas, porque a gente não tá falando de gestão documental, a gente tá falando de estratégia. [...] Se você não der espaço para que as pessoas possam aparecer... de repente você pode encontrar uma bela de uma futura pró-reitora [...], futura reitora, na organização de um seminário de educação. Mas esses espaços não aparecem. Isso eu sinto falta. (G2)

O gestor G4 entende que o processo de seleção de servidores para cargos contribui para a profissionalização daqueles que são escolhidos, mas percebe uma necessidade de melhoria no que se refere à oportunizar o acesso de outros servidores aos cargos. Segundo o gestor:

Eu acho que quem é escolhido, que entra, termina naturalmente tendo esse estímulo, né? Tem o estímulo financeiro, tem as capacitações que acontecem. Agora o que eu acho que a gente poderia melhorar é dar oportunidade a algumas pessoas que são muito boas e que estão há um certo tempo na instituição e que nunca tiveram essa oportunidade. (G4)

O gestor G5 indica que a escolha de titulares para cargos de confiança talvez contribui para a profissionalização dos servidores, embora reconheça que essa relação pode não estar clara para os demais servidores. Nesse sentido, entende-se que se a coesão entre os dois aspectos, cargos de confiança e profissionalização, não é percebida pelos servidores do órgão, não há como afirmar que existe uma contribuição efetiva.

O gestor G6 assinala que o IF Sertão-PE possui uma cultura de não mudança, por meio da qual busca-se fazer o mínimo de alterações possível dos titulares de cargos, o que pode não contribuir para a profissionalização, especialmente no que se refere aos servidores que não estão ocupando cargos ou funções de confiança. Ele próprio admite já ter vivenciado isso em outro momento, conforme trecho que segue:

Eu confesso que eu vivi isso durante algum tempo na instituição. Como eu percebia que os cargos aqui eram meio que imutáveis[...], durante algum tempo eu fiquei meio desmotivado aqui na instituição e isso eu acredito que realmente acontece, né, enquanto a gente não tiver uma política realmente de selecionar talentos e buscar pessoas aptas a determinadas funções isso pode acontecer, isso pode dar margem, né. Claro que a gente tem outro viés aí que é o viés político. Então, assim, numa instituição de ensino, assim como cargos elegíveis de prefeito, de governador, o reitor ou a reitora que se elege ele geralmente tem indicações políticas para alguns cargos, né, e isso de certa forma dificulta essa gestão de talentos. (G6)

De modo geral, essa cultura de não mudança pode ser ratificada pelas falas dos gestores G2, G3, G5 e G6, que mantiveram na sua equipe pessoas que já ocupavam função ou cargo de confiança em uma gestão anterior. Entretanto, não é possível afirmar que esse aspecto dificulta, de fato, a profissionalização, uma vez que da experiência de gestão decorre o acúmulo de experiência, a aprendizagem e a correção de erros (PINHEIRO, 2017).

O gestor G3 foi o único que indicou uma relação positiva entre a escolha dos servidores para cargos e a sua profissionalização. Segundo ele, a seleção dos servidores que estão sob a sua responsabilidade possibilitou que os pares elessem, entre eles, quem deveria assumir o cargo ou a função disponível. Aliado a isso, a possibilidade de renovação dos titulares, que ele julga ser saudável para a instituição, fornece estímulos para que os servidores se capacitem, tal como demonstra o trecho a seguir:

Quando você usa o critério que a gente usou, por exemplo, dos pares, isso faz com que se crie uma corresponsabilidade desse cargo que ele foi indicado. [...] isso até proporciona que algumas pessoas continuem se capacitando porque depois num outro momento pode ser outro que venha a assumir, que venha a ser indicado, não é uma coisa estática: o cargo é meu, a posição é minha, então eu vou ser dono dele pro resto da vida. Isso também não é saudável para a instituição, até pra que a gente tenha mesmo essa possibilidade de mudança porque cada um que chega vai enriquecer com seu jeito, com sua forma, e às vezes, quando você fica muito tempo num cargo, você já não enxerga mais as coisas porque você tá tão habituado ali que você tá, sabe, envolvido. Então acho que essa mudança ela é importante, ela é essencial, justamente pra dar à gestão esse sangue novo. Mas também não pode ser num sei quantos no ano... tem que ter uma sequência pra que de fato haja um trabalho e o início, o meio e o fim. Mas chegou esse início, meio e fim, é importante repensar e mudar... eu acho saudável. (G3)

Pode-se afirmar que existe uma coesão mínima entre os gestores entrevistados, o que se conclui a partir dos relatos de G1, G2, G4, G5 e G6. No caso, somente o gestor G3 manifestou-se no sentido da existência de uma relação positiva entre a escolha de titulares e a profissionalização de servidores. Acredita-se

que um dos fatores que podem influenciar negativamente essa coesão é a falta de aderência entre os critérios utilizados pelos gestores e a estratégia organizacional do IF Sertão-PE, que traz uma gestão de pessoas limitada (SCHIKMANN, 2010).

Observa-se que não existe uma sistemática única a ser seguida no momento da escolha dos ocupantes de cargos. Assim, o modo como são selecionados os servidores varia conforme o gestor, de acordo com as suas percepções e experiências. Entretanto, ao não se adotar um modelo padrão, corre-se o risco de ora priorizar aspectos objetivos, como as competências dos servidores, e ora embasar a escolha em critérios subjetivos, como confiança e afinidade pessoal ou política, o que dificulta a disseminação de uma cultura de competências.

Acerca disso, Pires et al. (2005) afirmam que a nomeação para cargos de confiança tem potencial para viabilizar o reconhecimento daqueles que se destacam pelo seu desempenho, mas para isso o processo de seleção precisa ser objetivo, transparente e deve priorizar as competências individuais. Todavia, observou-se que no IF Sertão-PE não existem políticas ou procedimentos formais que orientem o processo no sentido da adoção de critérios objetivos, pautados na gestão por competências, bem como não foram identificadas iniciativas voltadas à preparação dos servidores para cargos de gestão.

4.4. QUANTO AO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Considerando-se que em 2011 o IF Sertão-PE adotou formalmente a GPC, faz-se necessário indicar, a princípio, como se conduziu esse processo de implantação, quais as dimensões da GPC exploradas e as ações direcionadas ao desenvolvimento dos servidores. Posteriormente, abordar-se-á o estado atual da gestão de pessoas no Instituto.

4.4.1. Implantação da Gestão por Competências no IF Sertão-PE

A partir de 2010, sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, o IF Sertão-PE iniciou os trabalhos com vistas à implantação do modelo

de gestão por competências (IF SERTÃO-PE, 2010). Para tanto, promoveu reuniões nas suas unidades acadêmicas com vistas à sensibilização de gestores e demais servidores quanto à implantação da GPC, tal como sugere Amaral (2006, p. 555). Essa sensibilização consiste em uma etapa importante da implantação do modelo, pois estimula o envolvimento e a adesão coletiva da organização (BRASIL, 2012), contudo, o relatório de gestão não explicita o quantitativo de servidores que participaram dessas ações.

Ainda em 2010, o Instituto elaborou um plano de capacitação e, dentre as ações, verifica-se a promoção de curso intitulado “Gestão por Competências” e de *workshop* sobre orientação estratégica, que podem se enquadrar como estratégias de comunicação para divulgação da GPC (BRASIL, 2012). Além disso, designou uma servidora do seu quadro para realizar o mapeamento das competências institucionais, conforme Portaria nº 325/2010 – IF Sertão-PE, etapa também necessária à implantação da GPC, uma vez que permite a diminuição de eventuais lacunas de competências, além do planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional (BRANDÃO; BAHRY, 2005), e permite verificar a aderência das competências dos servidores àquelas desejadas pelos gestores.

Em 2011, houve a implementação da Gestão por Competências e o desenvolvimento do mapeamento de competências para elaboração do plano de capacitação dos servidores (IF SERTÃO-PE, 2011) e a constituição do denominado Grupo de Trabalho Gestão por Competências (GTGC), por meio da Portaria nº 187/2011 – IF Sertão-PE, com o propósito de atuar na implementação da GPC, bem como a criação da Diretoria de Planejamento (DIPLAN) por meio da Portaria nº 359/2011 – IF Sertão-PE, vinculada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI), a qual trouxe entre os seus propósitos o de “gerir e manter em desenvolvimento contínuo as ações do sistema de gestão por competências no âmbito do IF SERTÃO-PE” (IF SERTÃO-PE, 2012a). Vale ressaltar que a estrutura da DIPLAN contava também com a Coordenação de Gestão do Conhecimento, responsável pela execução da GPC no Instituto.

Ainda no mesmo ano, verifica-se a realização de pesquisa para identificação de perfis de liderança no âmbito da instituição e a elaboração de normativa para participação em eventos de capacitação (IF SERTÃO-PE, 2011). Além disso, cita-se a publicação da Resolução nº 53/2011, do Conselho Superior do IF Sertão-PE, por

meio da qual aprovou-se o Plano Institucional de Qualificação, cujo objetivo foi viabilizar e incentivar a formação, em nível de pós-graduação *stricto sensu*, aos servidores do Instituto.

Nesse ponto, entende-se que as capacitações, o mapeamento de competências e o incentivo à formação em nível de pós-graduação *stricto sensu* figuram como iniciativas estruturantes para implantação de um novo modelo de gestão de pessoas. Para Ramos et al. (2014), por exemplo, a implantação da GPC nas organizações começa pela realização do mapeamento das competências, enquanto Pantoja (2015) indica que em várias instituições do setor público a aplicação do modelo teve início a partir da sua associação aos processos de capacitação.

No ano de 2012, verifica-se a publicação de manual sobre trilhas de aprendizagem (IF SERTÃO-PE, 2012b), por meio do qual o Instituto indica que a capacitação é o passo inicial para implantação das diretrizes da PNDP, contemplando assim apenas umas das dimensões previstas na Política (BRASIL, 2006).

Embora o manual apresente as competências específicas por ambiente organizacional, observa-se que não foi realizado o mapeamento das já disponíveis no Instituto, tampouco foram listadas as necessárias ao exercício de cargos e funções de confiança, informações essenciais ao gerenciamento da lacuna de competências para minimizar a discrepância entre as competências imprescindíveis à consecução dos objetivos institucionais e aquelas já disponíveis na instituição (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

No ano de 2014, no mês de junho, a DIPLAN foi excluída do organograma da PRODI e incluída no da Pró-Reitoria de Orçamento e Administração (PROAD), e a Coordenação de Gestão do Conhecimento foi excluída da DIPLAN e incluída no organograma da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP). Mais tarde, em agosto de 2014, por meio de portaria interna, o Instituto alterou a nomenclatura da DIPLAN, que passou a ser denominada de Diretoria de Planejamento e Licitações (DIPLIC).

A mudança de nomenclatura, a transferência da diretoria para o organograma de outra pró-reitoria, bem como a transferência da coordenação para a estrutura da DGP são aspectos que podem indicar uma mudança de propósito ou de direcionamento da diretoria, que havia sido criada também com o intuito de gerir o

sistema de GPC no IF Sertão-PE, provocando uma quebra de continuidade na implantação da GPC (CAMÕES; MENESES, 2016). O relato do gestor G6, abaixo, confirma essa afirmação:

A gente teve um trabalho que foi iniciado há alguns anos [...], que inclusive foi criado um departamento específico, que era justamente pra trabalhar toda essa parte de gestão por competências, mas infelizmente o departamento deixou de existir e conseqüentemente todo o trabalho que deveria ter sido feito ficou parado. (G6)

Para 2016, o relatório de gestão refere a realização de convênio e parceria com a ESAF e a UNIVASF, respectivamente, para oferta de cursos de capacitação. Já em 2017, o Instituto indica a necessidade de melhorar a capacitação dos seus servidores (IF SERTÃO-PE, 2017a). Apesar disso, extingue do seu organograma a Coordenação de Gestão do Conhecimento, setor responsável por executar as ações de GPC. Em 2018, verifica-se a publicação do plano anual de capacitação, mas o documento não deixa claro quantos desses eventos serão realizados ou mesmo quando. Contudo, de acordo com o gestor G5, essas ações serão executadas a partir do segundo semestre de 2018.

A análise dos eventos de capacitação realizados pelo Instituto no período de 2010 a 2016 revela que os cursos têm, de maneira geral, a conotação de treinamento para a realização de tarefas específicas, uma vez que são direcionados à manipulação de equipamentos, documentos ou sistemas de informação, a exemplo dos utilizados pelo departamento financeiro. Ademais, não partem do levantamento das lacunas de competências (CARVALHO et al., 2009), da estratégia institucional ou mesmo da necessidade de formação de indivíduos para postos de gestão, mas das demandas individuais dos servidores, o que foi confirmado pelos gestores G2, G3 e G6. Logo, não há a garantia de que esses eventos estão em consonância com a estratégia ou com a lacuna de competências da instituição e, por conseguinte, com a GPC.

Na Figura 6 (4) são apresentadas as principais ações relativas à GPC no âmbito do órgão ora estudado:

Figura 6 (4) – Linha do tempo das ações afetas à GPC no IF Sertão-PE



Na seção seguinte, analisa-se o atual modelo de GP do IF Sertão-PE.

4.4.2. Modelo de gestão de pessoas vigente no IF Sertão-PE

Percebe-se que, em regra, as ações de gestão de pessoas promovidas pelo IF Sertão-PE são fruto de demandas, de modo que não estão necessariamente articuladas com as estratégias da instituição; assim, não há uma garantia de agregação de valor conjunta – para o Instituto e seus servidores. Como versam Silva e Mello (2011), muitas ferramentas de recursos humanos que são ditas como competências acabam enfatizando o sujeito, sua capacitação e sua carreira, mas ainda como rotina da área de RH e sem articular organização e estratégia, fazendo com que a agregação de valor conjunta seja unilateral ou inexistente. Os relatos a seguir dão suporte a essa reflexão:

As ações na área de gestão de pessoas elas surgem muitas vezes por demanda dos próprios campi. Por exemplo, uma normativa que regule a remoção e redistribuição interna dos servidores. Mas ainda eu acho que isso ainda é operacional. Eu acho que tem algo que vem antes disso. Pensar no servidor, como é essa pessoa, como é que essa pessoa vai viver naquele lugar, que eu acho que a gente não conseguiu. Essas demandas ainda não chegaram. As que chegam são basicamente pontuais, então assim que é fruto da pressão operacional. (G2)

Mas a gente ainda tá muito no faz alguma coisa pra atender uma demanda [...]. (G3)

Ainda sobre o plano de capacitação, verifica-se que uma das suas metas é a formação de um banco de talentos composto por servidores do IF Sertão-PE. Segundo indica o gestor G1, esse banco começará a funcionar ainda em 2018, e tem o propósito de mapear conhecimentos, habilidades e experiências dos servidores interessados em ministrar os cursos de capacitação definidos no plano anual. Nesse aspecto, observa-se uma convergência entre a conduta da instituição e os propósitos da GPC. Apesar de, a princípio, o Instituto indicar que o banco de talentos será utilizado apenas para fins de captação de instrutores, percebe-se uma possibilidade de ampliação da sua abrangência, já que, como afirmam Pires et al., (2005), ele pode ser usado para alimentar, armazenar e recuperar dados sobre os servidores, para conhecer melhor o seu perfil, sua trajetória profissional e para identificar, tratar e alinhar as competências individuais às corporativas.

Ao ser questionado sobre as políticas de gestão de pessoas em vigência na instituição, o gestor G3 mencionou as atividades de integração realizadas com os novos servidores, que têm a finalidade de ambientá-los no IF Sertão-PE. Contudo, a maneira como essas atividades são realizadas ainda está aquém do necessário, como mostra o relato a seguir:

Eu acho que a gestão de pessoas tem melhorado, tem procurado proporcionar ao servidor essa formação, esse encontro, por exemplo quando você faz a posse, logo depois tem aquele momento de formação de 2, 3 dias, que precisa, acho inclusive que poderia ser não de 1 dia só, era importante que começasse aqui e que terminasse depois no campus com momentos de integração, de formação, com conhecimento dos documentos que a instituição tem. [...] Então é importante que haja uma formação com essa introdução, que tenha alguém lá no campus, da gestão de pessoas, que veja: vamos receber tantos professores, quem é que vai ficar mais à frente com o professor? Não é chegar e mostrar o campus, é dizer: olha, isso aqui é assim, tem esse documento, aqui você tem isso, aqui você consegue isso, sabe? Isso precisa ser ainda, é... que agora eu já percebo uma preocupação dos campi em fazer isso, de quando chega o servidor de eles irem dando um pouco essa formação, eu acho muito importante. (G3)

Ainda sobre os novos servidores, o gestor G6 aponta a tentativa de alocá-los nos setores de acordo com o seu perfil, formação e experiências assim que ingressam no Instituto. Como o acesso aos órgãos públicos dá-se por meio de concurso público e, em atenção ao princípio da impessoalidade, não é possível selecionar candidatos de acordo com as suas competências, é mínima a influência dos gestores sobre o perfil dos que ingressarão nas instituições (GLORIA JUNIOR; ZOUAIN; ALMEIDA, 2014). De tal modo, esse processo de alocação do servidor após concurso público é uma iniciativa que pode contribuir para a GPC. No trecho a seguir, o gestor G6 se expressa a respeito:

Bem, a gente busca em termos de gestão de pessoas fazer a parte de recrutamento e seleção, só que é bem delicado porque, como você sabe, pra ingressar na instituição tem de ser via concurso público e via concurso público você não consegue, né, gerir perfil profissional. A única brecha que você tem é quando você tem um grande número de servidores que ingressam no mesmo cargo. Aconteceu ano passado da gente ter diversos cargos de tecnólogo e de administrador, então você consegue, né, a gente pelo menos buscou traçar o perfil, analisar experiências anteriores, analisar o currículo, analisar a formação e tentar direcionar aquele servidor pra uma área que realmente ele pudesse aplicar as potencialidades que ele já tem né, a gente tentou fazer esse trabalho embora um pouco tímido devido ao quantitativo de servidores que a gente recebeu, a gente não recebeu mais de dez servidores aqui no mesmo cargo e as próprias limitações institucionais, né, a gente tinha determinadas carências em determinados setores que a gente não poderia simplesmente deixar de atender porque não recebeu o servidor com aquele perfil específico. Então, assim, embora tímida também a gente tem essa preocupação no recrutamento e seleção dos servidores. (G6)

Apesar de terem sido mencionadas algumas ações promovidas atualmente na área de gestão de pessoas, não houve um consenso entre os entrevistados sobre elas apoiarem o desenvolvimento individual. O gestor G1, por exemplo, aponta a movimentação de servidores, no que se refere ao instituto da remoção⁵, como algo que incentiva indiretamente o desenvolvimento individual, uma vez que a normativa utiliza como critério de classificação e desempate as “efetivas contribuições institucionais dos servidores” (IF SERTÃO-PE, 2017b). Contudo, verifica-se que é uma iniciativa motivada pelo interesse de particulares em mudarem de lotação e não pela necessidade de alocação de indivíduos em unidades de acordo com suas competências. Assim, acaba funcionando como um sistema que privilegia pessoas

⁵ De acordo com o Art. nº 36, da Constituição Federal, a remoção consiste no deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede (BRASIL, 1988).

isoladas (LIMA; SILVA, 2015) e que só tem potencial para estimular o desenvolvimento daqueles que pretendem pleitear a remoção interna.

Por sua vez, o gestor G4 acredita que existe uma preocupação constante com o desenvolvimento dos servidores, seja pelas parcerias que são realizadas com instituições para oferta de cursos de pós-graduação, seja pelas autorizações de afastamento para que eles participem de programas de pós-graduação *stricto sensu*. Como dito anteriormente, a educação formal também pode contribuir para o desenvolvimento de competências e a profissionalização dos indivíduos.

Já os gestores G3 e G6 indicam a necessidade de avanço das políticas de GP do instituto com vistas ao desenvolvimento individual dos servidores, como ilustram os relatos abaixo:

Eu acho que a gente ainda precisa avançar. Eu acho que a gente ainda encontra servidores com competências que a gente não consegue perceber, valorizar e eu acho que a gente ainda precisa avançar nesse sentido. Eu acho que o plano de capacitação ele precisa permitir também que essas habilidades sejam desenvolvidas [...]. (G3)

Eu acredito que a gente precisa evoluir muito em termos de desenvolvimento individual. Como eu falei, a instituição ela é muito aberta à possibilidade de você realizar cursos até de mestrado e doutorado só que não é algo assim que está institucionalizado de dizer assim: não, enquanto técnico administrativo, assistente em administração, você tem x oportunidades de se desenvolver individualmente; enquanto docente você tem x oportunidades, né. Você tem muito ações pontuais, mas sem uma coordenação, eu acho que isso falta na instituição. (G6)

Quando questionados sobre o atual modelo de gestão de pessoas do instituto, os gestores entrevistados foram unânimes em dizer que se trata do modelo tradicional, no qual predominam valores como mecanicismo, hierarquia, divisão do trabalho, especialização, formalização, padronização e redução da dimensão humana a uma expressão funcional (BERGUE, 2014, p. 23). Os trechos a seguir ilustram essa percepção:

Veja bem, eu acho que hoje a gente tá muito voltado pro operacional e tático. [...] eu acredito que instituição hoje vive um momento que ainda tá construindo, precisa construir muitas coisas pra alicerçar uma gestão um pouco mais estratégica. A gente vive esse momento hoje, então, como muita coisa não foi feita lá atrás, hoje a gente tem dificuldade em fazer um trabalho estratégico porque faltam, vamos dizer assim, processos mais básicos. [...] Então assim, enquanto a gente não resolver questões estruturadoras operacionais, o planejamento estratégico, e vai junto a gestão de pessoas, fica prejudicado. (G1)

Eu acho que falta de maneira geral algo que seja mais essencial em relação à gestão de pessoas. Na prática, o que eu enxergo de maneira geral, e aí não é só no IF Sertão, é que a gestão de pessoas funciona na perspectiva do setor de recursos humanos, que é o antigo gerenciar a vida do sujeito, lançamento de atestados, lançamento de benefício. (G2)

Para os entrevistados G1, G2, G5 e G6, as principais limitações do atual modelo de GP relacionam-se à sobrecarga de questões operacionais, a exemplo das tratadas pelo departamento de gestão de pessoas do instituto – folha de pagamento, concessão de benefícios, entre outras –, que dificultam o pensar e o agir estratégico. Além disso, os gestores G3, G4 e G6 indicam as já mencionadas questões culturais, legais e de natureza orçamentária, que dificultam a implementação de novas políticas de GP.

A despeito de a PNDP abranger três dimensões, a implantação da GPC no IF Sertão-PE deu-se apenas na dimensão da capacitação e o aperfeiçoamento e, no decorrer dos anos, não foram verificadas iniciativas no sentido de acolher as demais dimensões. Nota-se também que a área de gestão de pessoas do órgão ainda se dedica principalmente a atividades operacionais, como folha de pagamento e concessão de benefícios, o que referenda a afirmação de Schikmann (2010) sobre essa ser a realidade de muitas das organizações públicas brasileiras.

Percebe-se que, apesar de a implementação da GPC estar documentada, as práticas e políticas atuais não condizem com os pressupostos do modelo, pois o que caracteriza um sistema de gestão de pessoas por competências é a integração entre as três dimensões e a articulação dessas com as estratégias e metas institucionais (SILVA; COSTA, 2015). Desse modo, pode-se concluir que predomina no IF Sertão-PE o modelo tradicional de gestão de pessoas, distante da estratégia organizacional e que não é efetivamente considerado nas decisões da alta administração (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; SCHIKMANN, 2010), argumento esse corroborado pela análise documental e pelo relato dos entrevistados.

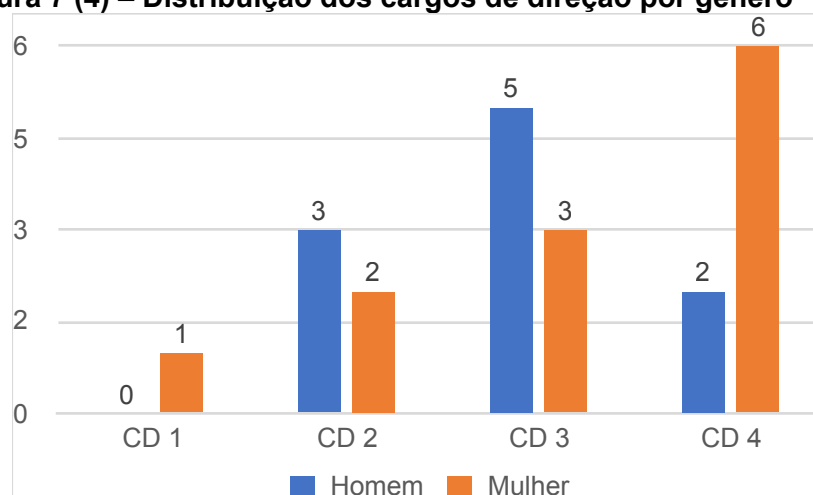
4.5. QUANTO À PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SERVIDORES

Considerando-se a necessidade de profissionalização dos servidores e, por conseguinte, do serviço público, buscou-se identificar os esforços da gestão do IF Sertão-PE no sentido dessa profissionalização. Por meio da análise documental e das entrevistas realizadas junto aos gestores da reitoria, e seguindo-se as

dimensões essenciais à profissionalização dos servidores públicos apontadas por Cavalcante e Carvalho (2017), procurou-se saber como as atuais práticas e processos de gestão de pessoas contribuem para o desempenho nos cargos de confiança e promovem a profissionalização e a gestão por competências.

Quanto à dimensão gênero, associada à existência de uma estrutura democrática que oportuniza a profissionalização de ambos os sexos, verifica-se que os cargos de confiança da alta gestão da reitoria do instituto (CD1 e CD2) são ocupados por homens e mulheres na mesma proporção. Quanto à ocupação dos CD3 e CD4, observa-se que o quantitativo de mulheres é ligeiramente superior. De modo geral, os dados demonstram um maior equilíbrio de gênero na ocupação dos cargos de confiança da reitoria, como demonstrado na Figura 7 (4):

Figura 7 (4) – Distribuição dos cargos de direção por gênero



No que se refere aos esforços no sentido da disseminação do conhecimento e do desenvolvimento de servidores, verifica-se a realização de atividades de integração e de formação inicial que acontecem apenas quando há posse coletiva de servidores. Porém, além de não serem ações contínuas, não possuem enfoque gerencial ou estratégico, de modo que não se pode afirmar que contribuem efetivamente para a profissionalização dos servidores.

Os cursos de capacitação promovidos pelo Instituto geralmente estão associados às particularidades do trabalho ou do cargo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) e o órgão não dispõe de programa de formação de gestores, a despeito de todos os entrevistados terem manifestado que possuem competências a serem desenvolvidas. Acerca disso, vale ressaltar a importância de se promover a

profissionalização especialmente dos indivíduos que ocupam cargos de gestão, uma vez que partem deles as iniciativas para mudanças institucionais e por estarem à frente do desenvolvimento e da condução de equipes (LONGO, 2003; LOCKS; SILVA NETO, 2011; MADUREIRA, 2011). No trecho abaixo, o gestor G3 reforça essa ideia:

A gente precisa fazer formação ou ter um projeto de formação de liderança pra quem assume direção [...], coordenação de posto, porque todo mundo termina fazendo um pouco disso. [...] isso é uma necessidade nossa, porque eu vejo os diretores angustiados nos campi [...], então também tem que mostrar a esse professor, a esse gestor, como é essa administração do tempo, como ele lida com esses conflitos, como ele não absorver tudo isso pra sua vida pessoal. Então a gente precisaria pensar numa formação para a gestão, pra quem assume a gestão, uma formação que não seja algo pontual, né, vamos dizer, uma vez por ano que a gente pudesse ter esses gestores reunidos para pensar, para discutir, até para que ele pudesse renovar as forças. [...] A falta dessa formação faz com que ele realmente às vezes não saiba como lidar com conflitos, faz com que ele pegue a normativa que precisa ser cumprida e transforma isso num peso, porque você tem que fazer porque a CGU tá mandando, e não, a gente tem que cumprir. [...] a gente precisaria trabalhar essas pessoas pra lá na ponta fazer essa gestão de pessoas de tal forma que a gente tivesse menos angústias e menos insatisfações. (G3)

Quanto ao estímulo para a educação formal, à qual contribui para a profissionalização e a formação de profissionais de alto nível (LIMA FILHO; CARNEIRO, 2014), nota-se que frequentemente o IF Sertão-PE busca firmar parcerias com outras instituições para oferecimento de cursos de pós-graduação para o seu quadro funcional, bem como autoriza o afastamento de servidores para que participem de programas de pós-graduação *stricto sensu*. Outro estímulo nesse sentido é a concessão de bolsas de incentivo à qualificação. Todavia o art. 5º, § 6º, da Lei nº 11.892/2008, que autoriza a concessão de “bolsas de pesquisa, desenvolvimento, inovação e intercâmbio”, não menciona os servidores técnico-administrativos, de modo que apenas os servidores docentes são beneficiados por essa ação. Nesse sentido, os gestores G4 e G5 mencionam não ser mais intenção do instituto direcionar recursos para o pagamento dessas bolsas, já que elas beneficiam apenas uma categoria, como mostra o trecho a seguir:

Então pra gente atender a uma classe e não atender a outra, a gente não tá lançando bolsa pra ninguém. [...] a gente não lançou bolsa nem pra professor nem pra servidor administrativo. Aí o que é que a gente tá fazendo, esse recurso a gente tá tentando trazer mestrados e doutorados que atendem todo mundo e uma quantidade maior de pessoas, que eu acho

que é mais justo, que é o caso de Salgueiro que vai ter agora, provavelmente em outubro, um doutorado na área de letras. (G4)

A forma de ocupação dos cargos de confiança também exerce influência sobre a profissionalização dos servidores. Nota-se que dos 22 cargos de direção disponíveis na reitoria do IF Sertão-PE, 21 são ocupados por servidores efetivos da instituição, o que contribui para a valorização dos indivíduos e promove a profissionalização na medida em que estimula a educação continuada e permanente do quadro funcional (FERREIRA, 2009).

Relativamente aos critérios para escolha dos titulares de cargos de confiança, vê-se que ora são utilizados parâmetros objetivos e ora subjetivos, o que varia de acordo com o perfil do gestor. Nesse sentido, por não haver um modelo padrão a ser seguido e por nem sempre serem priorizados aspectos objetivos como prega a GPC (PIRES et al., 2005), não existe a garantia de que o mérito individual predomine como critério para ocupação dos cargos. Mais ainda, não se pode garantir que o processo é conduzido de modo à incentivar a profissionalização do quadro funcional do instituto.

Vale ressaltar que, ainda que sejam utilizados critérios subjetivos nesse processo, os dados obtidos com esta pesquisa não permitem afirmar que os cargos de confiança no IF Sertão-PE são preenchidos considerando-se unicamente a lógica política e os laços pessoais com os dirigentes, sem levar em conta elementos como qualificação ou competências (PIRES et al., 2005; CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Nota-se isso também ao se observar o grau de escolaridade dos ocupantes de cargos de confiança da reitoria do órgão, demonstrado na Tabela 2 (4):

Tabela 2 (4) – Escolaridade dos ocupantes de cargos de direção

Escolaridade	Distribuição
Doutorado	2
Mestrado	9
Especialização	8
Superior	2
Médio Completo	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Verifica-se que mais de 80% dos ocupantes de cargos de direção tem no mínimo pós-graduação em nível de especialização e, analisando-se especificamente o quantitativo de servidores que possui pós-graduação *stricto sensu*, vê-se que corresponde a 50%. Nesse sentido, pode-se concluir que os titulares de CDs possuem, em geral, alto grau de escolaridade. Apesar de a GPC ser mais ampla que o quesito escolaridade, Souza (2017) relaciona esse aspecto à crescente profissionalização e qualificação da burocracia brasileira. Além disso, Cavalcante e Carvalho (2017) indicam que o nível de escolaridade influencia a propensão do servidor para desempenhar funções de alta complexidade e desenvolver competências múltiplas, a exemplo da liderança.

Uma das formas de se elevar a profissionalização do serviço público é pela introdução de processos de seleção de servidores baseados em competências (ONU, 2006). De acordo com o gestor G6, há uma tentativa de alocação dos novos servidores em setores de acordo com o perfil, a formação e as experiências, contudo, é uma ação que depende do quantitativo de servidores que ingressa no mesmo cargo e das necessidades institucionais. Apesar de ter o potencial de contribuir para a GPC e para a profissionalização, acredita-se que, no Instituto, é uma iniciativa de pequeno espectro, pois ocorre ocasionalmente, a depender da existência de condições favoráveis.

Um outro fator é a ênfase que se dá à gestão de pessoas, promovendo a sua integração com a estratégia e o planejamento organizacionais (ONU, 2006). Uma vez que a profissionalização na administração pública brasileira é operacionalizada pela aplicação da GPC, viu-se anteriormente que, apesar de o IF Sertão-PE indicar que adotou o modelo desde 2011, os dados deixaram claro ter-se, na prática, uma gestão de pessoas tradicional, desvinculada da estratégia institucional e que não tem como prioridade facilitar as práticas relacionadas às competências e às capacidades dos gestores (PEREIRA et al., 2015); assim, não se pode afirmar que a atual estrutura do instituto favorece a profissionalização do seu quadro funcional. Conforme o relato abaixo, a instituição ainda está aquém no que se refere às ações com vistas à GPC:

A gente ainda tem ações muito tímidas em relação à gestão por competências, eu atribuo isso até a própria legislação que ela limita bastante a atuação da administração pública, mas é claro que não é só isso, acho que isso aí parte também de uma gestão preocupada e atenta realmente em desenvolver a gestão por competências, mas a gente hoje

tem muito de uma gestão tradicional que muitos autores colocam realmente como gestão de recursos humanos e não gestão de pessoas. [...] Eu não vejo assim uma política de gestão de pessoas ainda voltada pra essa profissionalização de servidores. É como eu disse, eu vejo ações pontuais em termos de capacitações que são ofertadas, em termos de cursos que são disponibilizados, eu vejo sempre essa disponibilidade da instituição em ofertar, a própria oferta de mestrados e doutorados institucionais ela tem acontecido nesse sentido de dar oportunidade pra servidores. (G6)

Verifica-se que o IF Sertão-PE está em vias de implementar, ainda em 2018, um banco de talentos para mapear as competências daqueles que desejem atuar como instrutores internos dos cursos de capacitação promovidos pelo órgão. Entende-se que essa é uma ação que converge com os propósitos da GPC e da profissionalização, todavia, acredita-se que, para ser efetiva, ela pode ir também revelar e formar sucessores para cargos de confiança (PIRES et al., 2005).

Observa-se também que o instituto não dispõe de processos de recrutamento e seleção para os titulares de cargos de confiança, bem como não dispõe de ações de treinamento e desenvolvimento que habilitem tecnicamente os seus servidores para exercerem posições de gestão (PEREIRA et al., 2015). Vê-se que no processo de escolha de gestores ainda são utilizados critérios subjetivos e há a necessidade de reestruturá-los no sentido da priorização de “critérios impessoais, transparentes e que fomentem ainda mais a meritocracia por meio da valorização de conjuntos de habilidades e competências predefinidas” (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p. 22).

Os dados obtidos com este estudo permitem concluir pela necessidade de o IF Sertão-PE rever seus processos de gestão de pessoas, especialmente no que concerne à formação e escolha de servidores para cargos e funções gerenciais, no sentido de garantir a aplicação da GPC nas três dimensões possíveis e, conseqüentemente, de assegurar a profissionalização dos seus servidores.

5. PROPOSIÇÃO DE GUIA DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO INSTITUCIONAL DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS (PISC) PARA O IF SERTÃO-PE

Com base na análise dos dados e em busca de atender ao objetivo proposto, neste capítulo apresenta-se o Guia da implantação do Plano Institucional de Seleção por Competências (PISC) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, elaborado com o intuito de subsidiar a implantação da ferramenta que orientará o provimento de cargos e funções de confiança no sentido da GPC e da profissionalização dos servidores.

INTRODUÇÃO

O Decreto nº 5.707/2006, responsável por instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, estabeleceu a Gestão por Competências como modelo a ser seguido pelos órgãos públicos brasileiros, a fim de melhorar o seu desempenho. Nessa perspectiva, a profissionalização dos servidores públicos, especialmente para o exercício da função gerencial, mostra-se como necessária à modernização dos processos institucionais.

O Plano Institucional de Seleção por Competências apresenta-se como uma ferramenta cujo intuito é fornecer subsídios para que o IF Sertão-PE estruture suas políticas e ações em torno do recrutamento e seleção de servidores para cargos de direção e funções gratificadas com ênfase na profissionalização e na Gestão por Competências.

Constitui-se em um instrumento de gestão estratégica, por se propor a orientar os processos internos de seleção segundo critérios objetivos e que enfatizem o mérito e a transparência. Além de possibilitar a ocupação de cargos gerenciais de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao exercício da função, este plano tem potencial para estimular a qualificação e a profissionalização do quadro funcional do Instituto, sendo um instrumento de reconhecimento das competências individuais.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Fornecer subsídios ao IF Sertão-PE para viabilizar a implantação do Plano Institucional de Seleção por Competências.

Objetivos Específicos

- Orientar a implantação da Gestão por Competências a partir dos cargos de livre provimento;
- Possibilitar a identificação de talentos no quadro funcional do IF Sertão-PE, permitindo o reconhecimento e a valorização dos servidores;
- Fornecer diretrizes para a seleção interna de servidores de acordo com critérios técnicos e objetivos, enfatizando o mérito, as competências, a formação e a experiência;
- Subsidiar as ações de capacitação e de desenvolvimento de servidores para o exercício da função gerencial.

CONCEITOS BÁSICOS

Gestão por Competências

A gestão por competências na administração pública brasileira configura-se como uma estratégia de otimização e valorização do serviço público, que se propõe a aumentar a sua capacidade e modernizar as estruturas de gestão existentes, com ênfase na gestão estratégica de pessoas (OCDE, 2010).

Cargos de livre nomeação e exoneração

Os cargos de livre nomeação e exoneração, no âmbito das Instituições Federais de Ensino são subdivididos em Cargos de Direção e Funções Gratificadas. As FG representam atribuições a serem acrescentadas às da pessoa designada, que

deverá ocupar cargo de provimento efetivo, enquanto os CD podem ser ocupados por servidores efetivos e por indivíduos que não pertencem ao órgão (BORGES, 2012). A principal característica associada a esses cargos é o livre provimento, de forma que a escolha dos seus ocupantes decorre do poder de discricionariedade do gestor ou superior hierárquico (LOPEZ, 2015).

Profissionalização

A profissionalização estrutura-se em torno de duas dimensões para construção da identidade e do desenvolvimento profissional: a profissionalidade, que se refere ao conhecimento, aos saberes, às técnicas e às competências necessárias à atividade profissional; e ao profissionalismo, que está vinculado à ética, às formas de desenvolvimento da atividade profissional e à manifestação da autonomia do profissional (NÚÑEZ; RAMALHO, 2008). Na administração pública brasileira, a profissionalização está associada ao desenvolvimento e à mobilização de competências profissionais para obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na implementação de políticas públicas (SOUZA, 2004).

DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DO PISC

Como diretrizes norteadoras da implantação do PISC, citam-se:

- A seleção orientada por procedimentos formais, que enfatizem o mérito e critérios objetivos;
- O mapeamento periódico das competências dos servidores, a fim de nortear a escolha dos gestores, de aproveitar da melhor forma o potencial dos indivíduos e de identificar lacunas entre as competências existentes e as necessárias à instituição e ao exercício dos cargos e funções;
- A análise e descrição das atribuições dos cargos e funções de confiança em termos de competências, possibilitando a execução da estratégia e o alcance dos objetivos organizacionais;
- A implantação de um programa de formação de gestores e profissionalização de servidores, com iniciativas voltadas principalmente para o desenvolvimento de competências gerenciais.

PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PISC

Para implantação da ferramenta, sugere-se a adoção das seguintes etapas:

Quadro 15 (5) – Processo de implantação do PISC

Etapa	Metodologia	Propósito	Setores Envolvidos	Quando
Sensibilização quanto à importância da GPC	Realização de reuniões e seminários com gestores e demais servidores de todas as unidades institucionais	Envolvimento e adesão de todos os servidores, especialmente da alta administração	Gabinete da Reitoria e das Diretorias Gerais dos Campi Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional Diretoria de Gestão de Pessoas Setores de Gestão de Pessoas dos Campi	Janeiro a junho/2019. E, depois, anualmente.
Análise e descrição das atribuições dos cargos e funções de confiança em termos de competências	Análise documental e realização de entrevistas com chefias	Delineamento do perfil de competências necessárias ao exercício dos cargos e funções	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional Diretoria de Gestão de Pessoas Chefias de Departamentos	Anualmente
Mapeamento das competências profissionais	Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional e do regimento para delimitação das competências organizacionais do IF Sertão-PE e realização de entrevistas, questionários ou grupos focais com os servidores	Identificação das competências disponíveis na instituição	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional Diretoria de Gestão de Pessoas Setores de Gestão de Pessoas dos Campi Chefias de Departamentos	Anualmente

Diagnóstico das lacunas de competências	Avaliação do domínio e da importância de cada competência por meio da aplicação de questionários com chefias e demais servidores	Identificação de eventuais lacunas de competências para nortear o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional e garantir a aderência das competências dos servidores às desejadas pelos gestores e pela instituição	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional Diretoria de Gestão de Pessoas Setores de Gestão de Pessoas dos Campi	Anualmente
Formação de gestores	Promoção de seminários, oficinas, encontros e cursos de capacitação para formação e desenvolvimento de gestores considerando-se as lacunas de competências.	Dotar os servidores de competências para o exercício de cargos e funções de confiança	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional Diretoria de Gestão de Pessoas	Trimestralment e

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Depois de apresentados os resultados e a proposta de intervenção, passa-se às considerações finais desta pesquisa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo orientou-se pelo seguinte problema de pesquisa: como o atual modelo de gestão de pessoas contribui para a profissionalização e a escolha de servidores para ocuparem cargos de confiança, no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano?

Com o intuito de responder ao supracitado problema, optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa, especificamente o estudo interpretativo básico, já que, para compreender o cenário de gestão de pessoas do Instituto, fazia-se necessário conhecer as perspectivas dos seus principais gestores. Três métodos foram utilizados na coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e revisão sistemática da literatura nacional. Para a organização e tratamento desses dados, utilizou-se a análise de conteúdo, apoiada pelo software ATLAS.ti.

A fim de guiar o trabalho de campo, foram estabelecidas três categorias de análise, em conformidade com as temáticas expostas no referencial teórico deste estudo, associadas aos objetivos específicos propostos: cargos de confiança, modelo de gestão de pessoas no setor público e profissionalização. Desse modo, optou-se por apresentar a discussão dos resultados separadamente, por categoria.

A partir da revisão sistemática da literatura nacional, verificou-se que, doze anos após a promulgação do Decreto nº 5.707/2006, a quantidade de publicações sobre a GPC ainda é reduzida, o que pode ser um indicativo da dificuldade de incorporação do modelo por parte das organizações públicas brasileiras. No que se refere às temáticas profissionalização e cargos de livre nomeação e exoneração, vê-se que geralmente aparecem nas publicações de maneira superficial.

Partindo-se para análise dos dados, verificou-se que no IF Sertão-PE os cargos de confiança são majoritariamente ocupados por servidores efetivos do Instituto, o que sinaliza a valorização do seu quadro interno e contribui para a profissionalização. Quanto à distribuição dos cargos da alta gestão, o Instituto segue uma tendência das IFES brasileiras, qual seja, a ocupação por docentes, o que reflete um desequilíbrio entre as categorias de servidores.

À exceção do cargo de pró-reitor, cuja seleção fica sob a responsabilidade da reitora do órgão, a escolha de titulares para os demais cargos de confiança é

delegada às chefias, o que pode contribuir para uma gestão participativa. Quanto aos critérios utilizados no processo de seleção, nem todos estão associados à GPC ou promovem a profissionalização dos servidores, por se tratarem de aspectos subjetivos, a exemplo da confiança e da rede social de relações, e não há uma uniformidade de requisitos observados pelas chefias. Além disso, apesar da necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais indicada pelos gestores, o Instituto não dispõe de um programa de formação para o exercício da função gerencial.

A gestão de pessoas do órgão desempenha um papel restrito, limitando-se a tarefas quase sempre operacionais, ao atendimento de demandas específicas de servidores ou a solicitações dos órgãos de controle. Sobre a GPC, observou-se que apenas a dimensão da capacitação e o aperfeiçoamento foi contemplada, não sendo suficiente para caracterizar a adoção do modelo. Desse modo, constatou-se que, não obstante a GPC estar formalmente implantada, predomina no IF Sertão-PE o modelo tradicional de gestão de pessoas.

Acerca dos esforços no sentido da profissionalização dos servidores, observou-se que há um equilíbrio de gênero na ocupação dos cargos de confiança da unidade de análise, revelando uma estrutura que oportuniza a profissionalização de ambos os sexos. Outro aspecto positivo é o estímulo à educação formal, por meio do oferecimento de cursos de pós-graduação ou da liberação de servidores para que participem. Por outro lado, no que se refere à disseminação do conhecimento e do desenvolvimento, não foram identificadas ações contínuas e com enfoque gerencial ou estratégico que contribuam efetivamente para a profissionalização dos servidores. Ademais, o instituto não dispõe de processos de recrutamento e seleção para os titulares de cargos de confiança ou de ações de treinamento e desenvolvimento que habilitem, tecnicamente, os servidores para o exercício da gestão.

Respondendo ao problema de pesquisa proposto neste estudo, verifica-se que apesar de o Instituto priorizar a ocupação de cargos por indivíduos do seu quadro funcional e estimular a educação formal dos servidores, o processo de escolha dos cargos de confiança ainda é influenciado por aspectos subjetivos, desvinculados da gestão por competências e do propósito de profissionalização da gestão pública. Ademais, predomina no IF Sertão-PE o modelo tradicional de gestão

de pessoas, reativo e limitado ao atendimento de demandas específicas, contribuindo minimamente para a profissionalização e para a escolha de gestores.

As limitações deste estudo pairam sobre sua amplitude, pois ao optar por investigar o processo de escolha dos ocupantes de cargos de confiança sob a perspectiva principalmente da alta gestão, desconsideram-se as impressões dos demais ocupantes de cargos de livre provimento, bem como dos servidores que estão sob o comando dessas chefias e que poderiam fornecer informações importantes sobre a temática. Entretanto, ao escolher um grupo específico, ganhou-se em termos de profundidade, já que cada um pôde ser ouvido em particular. Assim, sugere-se que as pesquisas futuras abordem a perspectiva dos demais servidores da instituição e que a proposta metodológica também envolva a utilização de dados quantitativos.

Considerando-se que profissionalização e cargos de livre provimento são dois temas pouco explorados pela literatura e que estão diretamente relacionados com a efetiva aplicação da GPC, indica-se a realização de estudos aprofundando, do ponto de vista metodológico e empírico, a relação entre essas temáticas no âmbito das IFES. Ainda sobre organizações dessa natureza, é importante que novas pesquisas abordem as razões para o desequilíbrio entre as duas categorias de servidores (TAES e docentes) no que se refere à assunção de cargos de confiança, especialmente aqueles pertencentes à alta gestão.

Em que pese a pesquisa tratar especificamente dos cargos de direção, os seus resultados poderão estender-se para as funções gratificadas e outros níveis de gestão na estrutura do IF Sertão-PE, uma vez que também cabe a esses gestores a identificação de oportunidades de melhoria e de competências profissionais a serem desenvolvidas.

De modo geral, os achados deste estudo contribuem para a implantação da gestão por competências na IFES, especificamente a partir dos cargos de livre nomeação e exoneração, uma vez que seus titulares são, em grande parte, responsáveis pela execução das políticas definidas pelo governo federal, implementando-as no contexto da instituição.

Por meio do guia proposto neste trabalho, espera-se contribuir para a consolidação do Plano Institucional de Seleção por Competências, que poderá subsidiar a seleção interna orientada pelo mérito, pela GPC e pelo estímulo à

profissionalização dos servidores, incentivando a criação de uma cultura proativa de desenvolvimento nos níveis individual e institucional.

Sem o propósito de esgotar as discussões, este trabalho corrobora a importância da otimização das práticas de gestão de pessoas no setor público, associando-as ao planejamento estratégico institucional. Além disso, evidencia a relevância dos gestores públicos enquanto agentes de transformação e de promoção da eficiência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ronaldo de. Estudo de Caso: foco temático e diversidade metodológica. In: ABDAL, Alexandre et al (Org.). **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo**. São Paulo: Sesc São Paulo/CEBRAP, 2016. p. 60-72.

ALVES-MAZZOTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out. 2006. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422>>.

AMARAL, Roniberto Morato do. Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas. In: XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: CRUESP, 2008. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/amaral/583_Amaral.pdf>.

ARAÚJO JÚNIOR, José Alves; MARTINS, Igor. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **GESTÃO. Org**, v. 12, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/39905>>.

BARBOSA, Milka Alves Correia. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior**: um estudo em uma IES federal. 2015. 227f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Organizações em contexto**. v. 12, n. 23, p. 287-325, 2016a. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136199/102_00142%20t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

_____. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma universidade federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016b. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/344/pdf>>.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Ed. 70, 2004. 223p.

BARONI, Margaret; OLIVEIRA, José Mendes de. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. In: XI CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais...**, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/738>>.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES, Maria Cecília. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista TCEMG**, v. 82, n. 1, p. 45-54, jan./mar. 2012. Disponível em: <<http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1469.pdf>>.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179, 2005. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>>.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000100002&script=sci_arttext>.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>.

_____. Lei nº 8.168, de 16 de janeiro de 1991. Dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 17 jan. 1991. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1991/lei-8168-16-janeiro-1991-366043-normaatualizada-pl.html>>.

_____. Conselho Nacional de Educação. Resolução CEB n.º 4, de 8 de dezembro de 1999. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Brasília, dez. 1999. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb004_99.pdf>.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 30 dez. 2008a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de orientação para arranjo institucional de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal**. Brasília: MPOG, 2008b. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/segep/comunicados/090204_manual_arranjo_institucional.pdf@@download/file/090204_manual_arranjo_institucional.pdf>.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: MPOG, 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf>.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Org.). **Painel Estatístico de Pessoal**. 2018. Disponível em: <<https://pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=PainelPEP.QVW&host=QVS@17-0112-B-IAS06>>. Acesso em: 19 fev. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 5-25, 1997. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/375/381>>.

_____. Reforma da gestão e avanço social em uma economia semi-estagnada. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 4, p. 543-560, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6760>>.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Brasília: Enap, 2016. 104 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>>.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira et al. Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: XXXII ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 1 - 16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2302.pdf>>.

CAPUANO, Ethel Airon. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p.371-394, 2015. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/574>>.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro_mesa_redonda.pdf>.

CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo; BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa. Entre revisões sistemáticas e bibliometrias: como tem sido mapeada a produção acadêmica em Administração no Brasil?. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 311-334, dez. 2017. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/25226>>.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/65935/63600>>.

CAVALCANTI, Araújo. A Profissionalização como Fator Condicionante do Êxito: Missão dos Administradores Profissionais. **Revista do Serviço Público**, n. 2, p. 43-60, 1971. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/2496>>.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al (Org.). **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CORREIA, Josefa do Carmo Nunes Rocha; BARROS, Maria Madalena Cupertino Osório de. **Relatório do levantamento efetuado no âmbito do Sistema de Gestão Documental**. Évora: Universidade de Évora, 2012. Disponível em: <<http://gdoc.uevora.pt/391420>>.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry & research design**: choosing among five approaches. 2. ed. California: Sage Publications, 2007.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. In: **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, set/dez. de 2001.

DUARTE, Michelle Trombini; FERREIRA, Sandra Alberta; LOPES, Suely Pereira. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2009.

ÉSTHER, Ângelo Brigato. Competências de reitores: a visão dos gestores de universidades federais localizadas em Minas Gerais. In: Colóquio Internacional de Gestión Universitária en América Del Sur, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: 2010. p. 1-17. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96978>>.

FADUL, Élvia; SOUZA, Antônio Ricardo de. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In:

ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-apsb-1721.pdf>>.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. **Lisboa: CLAD**, v. 4, 2002. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>>.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de Gestão por Competência: evolução e teste de um sistema. **Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p.103-122, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/2676/2041>>.

FERREIRA, Lílina Soares. Professoras e professores como autores de sua professoralidade: a gestão do pedagógico na sala de aula. **RBPAE**, v. 25, n. 3, 2009. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/19658/11457>>.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577/15194>>.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel de Souza (Org.) e col. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Editora Gente. São Paulo: 2001.

FISCHER, Sullivan Desirée et al. Competências para o Cargo de Coordenador de Unidade Básica de Saúde. **TAC**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p.117-131, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1558.pdf>.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. 4. ed. SAGE, 2009.

FRIESE, Susanne. **Qualitative data analysis with ATLAS.ti**. 2. ed. London: SAGE, 2014.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Maurício Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, p. 183-184, 2014. Disponível em: <http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018>.

GARCIA, Lílian Brito Bertoldi. Competências Transversais e Percepção de Suporte à Aprendizagem na SBQ/ANP - Agência Nacional do Petróleo. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria (Org.). **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: Enap, 2014. p. 39-58. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1519/1/caderno37%20estudos%20em%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%ABlico.pdf>>.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 213 p.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIN, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010. Disponível em: <<https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/download/SuppFile/375/190>>.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília-DF, v. 2, n. 2, p. 188–204, 2012. Disponível em: http://www.assecor.org.br/~assecor/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf.

GLORIA JUNIOR, Odair de Souza; ZOUAIN, Deborah Moraes; ALMEIDA, Gustavo de Oliveira. Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000400002>.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C., K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p.20-29, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>.

_____. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. *Gestão. Org*, v.3, n.2, p.81-89, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/11383>>.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HARRIS, Jeffrey E. et al. An introduction to qualitative research for food and nutrition professionals. **Journal of the American Dietetic Association**, v. 109, n. 1, p. 80-90, 2009.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; ROSSONI, Luciano; JÚNIOR, Israel Ferreira. Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e

2005. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 655-680, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6649/5233>>.

INSTITUTO FEDERAL DO SERTÃO PERNAMBUCANO. Ministério da Educação. **Estatuto**. 2009. Disponível em: <https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/Estatuto%20do%20IF%20Sertao-PE.pdf>.

_____. Ministério da Educação. **Relatório de Gestão**. 2010. Disponível em: <<http://siteantigo.ifsertao-pe.edu.br/>>.

_____. Ministério da Educação. **Relatório de Gestão**. 2011. Disponível em: <<http://siteantigo.ifsertao-pe.edu.br/>>.

_____. Ministério da Educação. **Regimento Geral**. 2012a. Disponível em: <https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/Regimento%20Geral%20do%20IF%20Serto-PE.pdf>.

_____. Ministério da Educação. **Manual do Servidor: Trilhas de Aprendizagem**. 2012b. Disponível em: <<https://www.ifsertao-pe.edu.br/reitoria/images/Manual%20do%20Servidor%20-%20Trilhas%20de%20Aprendizagem.pdf>>.

_____. Ministério da Educação. **Relatório de Autoavaliação Institucional**. 2017a. Disponível em: <https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Comissoes-Permanentes/CPA/2-Relatrio-Parcial-2017.pdf>.

_____. Ministério da Educação. **Resolução nº 45 do Conselho Superior**. 2017b. Disponível em: <<https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/Consup/2017/Resolucao45-2017-revoga36-2015.pdf>>.

_____. Ministério da Educação. **Organograma**. 2018. Disponível em: <http://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/Organograma.pdf>.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 182p. Disponível em: <http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros_UEPB_053_2012/01-teorias%20da%20administra%E7%E3o%20publica/livro%20grafica%20TGAPublica.pdf>.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. *Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira*. **Análise**, v. 21, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231/5903>>.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Artmed, 2003.

LIMA, Márcia. O uso da entrevista na pesquisa empírica. In: ABDAL, Alexandre et al (Org.). **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**: bloco qualitativo. São Paulo: Sesc São Paulo/CEBRAP, 2016. p. 24-41.

LIMA FILHO, Dario de Souza; CARNEIRO, Teresa Cristina Janes. Formação de Administradores Públicos: a importância do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional-PROFIAP. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 3, n. 2, 2014.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000500041&script=sci_abstract&tIng=pt>.

LIMA, Marcos Antônio Martins; LIMA, Ioneiry Viana. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 2, p. 698-740, 2013.

LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; BAETA, Adelaide Maria Coelho; ANDRADE, Luis Aureliano Gama de. Quando as aparências enganam: um estudo sobre a gênese das competências em centros de pesquisa e organizações industriais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/188/183>>.

LOCKS, Rosilene; SILVA NETO, José Moreira da. Profissionalização dos serviços públicos: abordagem em competências essenciais. **Revista do CCEI**, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Silva_Neto_Jose_Moreira_da/publication/49603158_Avaliacao_de_variaveis_restritivas_a_qualidade_na_execucao_do_programa_nacional_de_alimentacao_escolar_com_insercao_a_gestao_estrategica_de_re_cursos_publicos/links/54ec93ce0cf27bfd7710de4.pdf#page=274>.

LOPEZ, Felix Garcia. Introdução. In: LOPEZ, Felix Garcia (Org.). **Cargos de confiança no presidencialismo de coalizão brasileiro**. Brasília: IPEA, 2015. p. 11-31. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4613>>.

LONGO, Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 2, p. 7, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1313/1/2003%20Vol.54%2cn.2%20Longo.pdf>>.

MADUREIRA, César. Profissionalização e avaliação dos dirigentes de topo na administração pública: o caso de Portugal. In: VIII CONGRESSO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2011. **Anais**. Carcavelos: INA, 2011. p. 38 - 50. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/47236437.pdf>>.

MARCONI, Nelson. **Planejamento da Força de Trabalho no Governo Federal**. 2002. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/pl000008.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2018.

MELLO, Márcio Luiz Braga Corrêa de; AMÂNCIO FILHO, Antenor. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 613-636,

2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6939/5506>>.

MELLO, Simone Portella Teixeira de; MELO, Pedro Antônio de; MELLO FILHO, Raul Teixeira de. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. **RACE**, v. 15, n. 1, p. 349-374, 2016. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/6937/pdf>>.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILLER, Barbara A. **Assessing organizational performance in higher education**. John Wiley & Sons, 2007. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.ijea.2150075>>.

MONTEZANO, Lana; AMARAL JUNIOR, José Bento Carlos; ISIDRO-FILHO, Antônio. Priorização do desenvolvimento de competências em organização pública. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 4, p. 785-806, 2017. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/1546/1932>>.

MORO, Gabriela; BEHR, Ariel; TECEMAYER, César Augustus. Competências implícitas em processos seletivos internos: o caso de uma empresa pública do setor bancário. **Revista REUNIR**, v. 4, n. 1, p. 123-145, 2014. Disponível em: <<http://revistas.ufcg.edu.br/reunir/index.php/uacc/article/view/160/pdf>>.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n1/v53n1a08.pdf>>.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>.

NASCIMENTO, Fernando; ZUPPANI, Tatiani dos Santos; DUTRA, Joel de Souza. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 2-32, 2016. Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/2018-refae/v07n02/20733-avaliacao-de-desempenho-por-competencias-no-setor-publico-paulista.html>>.

NICOLAZZI, Emanuella Melina da Silva. Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 20-30, 2013. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/83/82>>.

NÚÑEZ, Isauro Beltrán; RAMALHO, Betania Leite. A profissionalização da docência: um olhar a partir da representação de professoras do ensino fundamental. **Revista**

Iberoamericana de educación, v. 9, n. 46, p. 1-15, 2008. Disponível em: <<https://rieoei.org/RIE/article/view/1872/2903>>.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo** - Relatório. Brasília: OCDE, 2010. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt>.

ODERICH, Cecília Leão. Gestão por competências Gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L. et al. (Orgs.). **Os novos horizontes da Gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros. **Evolução da gestão de pessoas por competências nas organizações públicas**. 2015. In: SILVA, Anielson Barbosa da. Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **FECAP**. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm>.

OLIVIER, Marilene. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, 25., Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001.

OLIVIERI, Cecília. Política, burocracia e redes sociais: as nomeações para o alto escalão do Banco Central do Brasil. **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba, n. 29, p. 147-168, Nov. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782007000200011&lng=en&nrm=iso>

ONU. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 3, n. 57, p.389-426, jul. 2006. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/204/209>>.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100005.pdf>.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, abr./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a04v12n2.pdf>>.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de competências e a profissão docente**: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais. 2007. Disponível em:

<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EOSA-76BJ82/kely_cesar.pdf?sequence=1>.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2395>>.

PANTOJA, Maria Julia et al. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. In: V CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2012, Brasília. **Anais**. Brasília: CONSAD, 2012. p. 1 - 45. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/148.pdf>.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 9, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000600010&script=sci_abstract&lng=pt>.

PEREIRA, Luiz Fernando Almeida; SILVA, Sheila Serafim. Burocracia no Setor de Recursos Humanos de uma Autarquia. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 118-131, 2016. Disponível em: <<http://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/19/pdf>>.

PEREIRA, Maurício Gomes; GALVÃO, Taís Freire. Etapas de busca e seleção de artigos em revisões sistemáticas da literatura. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, p. 369-371, 2014. Disponível em: <<http://scielo.iec.gov.br/pdf/ess/v23n2/v23n2a19.pdf>>.

PEREIRA, Rafael Moraes et al. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, p. 260-281, fev. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n1p260/28704>>.

PICCHIAI, Djair. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 13, n. 52, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44166/43055>>.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Em busca da congruência entre o ambiente (à luz das demandas da sociedade), as estruturas e a gestão dos cargos e carreiras no setor público**. Brasília: Enap, 2017. 214 p. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2881/1/49.pdf>>.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 318-325, ago. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101995000400010&lng=en&nrm=iso>.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf>.

RAMOS, Camila Carvalho et al. Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos federais. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/download/150/pdf>>.

ROCHA, Guilherme Busch; PASSADOR, Claudia Souza; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university. **Revista de Administração**, v. 52, n. 3, p. 233-245, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072017000300233>.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz; VILLARDI, Beatriz Quiroz. O Desenvolvimento de Competências Gerenciais na Prática dos Gestores no Contexto de uma IFES Centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/45781>>.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Rev. bras. fisioter.**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, fev. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-35552007000100013>.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 4, p. 369-386, out./dez. 2011. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/78/75>>.

_____. Competências para a Carreira de Gestores Governamentais: Desenvolvimento e Evidências de Validade de uma Escala. **REGE**, v. 21, n. 1, p. 27-41, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/99920/98405>>.

SANTOS, Luiz Alberto dos. Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 60, n. 1, p. 05-28, jan./mar. 2009. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8/6>>.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1469.pdf>>.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <<http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1469.pdf>>.

SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. Gestão universitária, competências gerenciais e seus recursos: um estudo de caso. 2003. Disponível em: <<http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1469.pdf>>.

SILVA, Anielson Barbosa da; COSTA, Ângela Lobo. Diretrizes e etapas para a implantação do Sistema de Gestão por Competências. In: SILVA, Anielson Barbosa da (Org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015. Cap. 4.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões a partir de casos do setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2011. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/67/63>>.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de; TORRES, Igor Arruda Costa. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, p. 685-693, dez. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5202/pdf>>.

SOUZA, Celina. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 27-45, fev. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000100027&lng=en&nrm=iso>.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 73-88, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/%20rap/article/viewFile/6428/5012>>.

SOUZA, Regina Luna Santos de. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: **Trabalho apresentado ao IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. 2004. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2519564-Gestao-por-competencias-no-governo-federal-brasileiro-experiencia-recente-e-perspectivas.html>>.

TERABE, Carla Patrícia Almeida Rocha; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no ministério da ciência, tecnologia e inovação. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria (Orgs). **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/1519/1/caderno37%20estudos%20em%20gest%c3%a3o%20de%20pessoas%20no%20servi%c3%a7o%20p%c3%bablico.pdf>>

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

UCHOA, Carlos Eduardo et al. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA – ESAF/MF – BRASIL. In: CONGRESSO CONSAD, 4., 2011, Brasília. **Anais...** . Brasília: Consad, 2011. p. 1 - 28. Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/505/1/C4_TP_AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20DESEMPENHO%20COMO%20FERRAMENTA%20DE%20GEST%C3%83O.pdf>.

VON HOHENDORFF, Jean. Como escrever um artigo de revisão de literatura. In: KOLLER, Sílvia H.; COUTO, Maria Clara P. de Paula; VON HOHENDORFF, Jean. **Manual de Produção Científica**. Porto Alegre: Penso, 2014. Cap. 2. p. 39-54.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Ocupantes de Cargos de Direção no IF Sertão-PE.

Preparação para a entrevista:

- Explicar em termos gerais os propósitos da pesquisa. Maiores esclarecimentos só serão fornecidos se o participante solicitar, no intuito de garantir a imparcialidade do entrevistador e de não interferir nas respostas dos entrevistados.
- Explicar ao participante que a sua privacidade e o sigilo das informações confidenciais serão resguardados, a fim de proteger a sua identidade e garantir o seu bem-estar. Desse modo, ele não será identificado pelos resultados.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista e fazer anotações.
- Solicitar ao entrevistado a assinatura nas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

1. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

As perguntas dispostas abaixo destinam-se ao levantamento do perfil dos entrevistados.

1. Qual sua trajetória até assumir o Cargo de Direção (CD)?
2. Quais os principais desafios enfrentados enquanto titular do CD?

Objetivos Específicos 2 e 3: Descrever o processo de implantação da Gestão por Competências e o modelo de gestão de pessoas vigente no IF Sertão-PE

3. Como o(a) senhor(a) percebe as políticas vigentes praticadas pela instituição na área de gestão de pessoas?
4. Na sua opinião, considera que essas políticas apoiam o desenvolvimento individual dos servidores? Se sim, de que forma isso acontece?
5. Como o(a) senhor(a) descreveria o atual modelo de Gestão de Pessoas em vigência na instituição? Quais seus principais processos e princípios norteadores?
6. Quais limitações visualiza no atual modelo de gestão de pessoas?

Objetivo Específico 3: Identificar os critérios atuais utilizados nas nomeações de servidores para funções de confiança no IF Sertão-PE

7. Quais os critérios adotados para os servidores que ocupam cargos de confiança?
8. Que competências os titulares de cargos de confiança devem possuir?
9. Enquanto titular de cargo de confiança, o(a) senhor(a) considera que tem competências a serem desenvolvidas? Quais?
10. Na sua percepção, a maneira como os cargos de confiança são escolhidos contribui para a profissionalização dos servidores?

Objetivo Específico 4: Identificar os esforços da gestão do IF Sertão-PE com vistas à profissionalização dos servidores que compõem o seu quadro de pessoal.

11. Na sua opinião, de que forma os processos de gestão de pessoas contribuem para o desempenho nos cargos de confiança?
 12. De que forma que as atuais práticas de gestão de pessoas da IFES promovem a profissionalização dos servidores e a gestão por competências?
- **Considerações finais:** ao final das perguntas, o participante será estimulado a fazer comentários adicionais sobre os tópicos anteriores e a sugerir, se for o caso, novos tópicos.
 - Ao final da entrevista, agradecer a participação.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: “Profissionalização de gestores públicos: a dinâmica de escolha de gestores do Instituto Federal do Sertão Pernambucano e sua relação com o modelo de gestão de pessoas vigente”.

CAEE Nº: 83557318.4.0000.5196

Nome da Pesquisadora responsável: Ana Karolina Pereira Gomes

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que objetiva compreender como o atual modelo de gestão de pessoas contribui para a profissionalização e a escolha de servidores para ocuparem cargos de confiança no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). A pesquisa justifica-se em virtude de nenhum estudo dessa natureza ter sido realizado, até o momento, na instituição e pela carência de publicações envolvendo a temática.

Sua participação é importante, porém, você não deve aceitar participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça, se desejar, qualquer pergunta para esclarecimento.

Envolvimento na pesquisa: A pesquisa será realizada por meio de entrevista semiestruturada individual face a face, guiada por um roteiro de entrevistas previamente elaborado, e acontecerá com os gestores da alta administração do IF Sertão-PE. Desde que haja o consentimento do participante, as entrevistas serão registradas por meio de anotações e também serão gravadas.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Riscos, desconfortos e benefícios: a participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas, contudo podem ser gerados desconfortos mínimos durante a realização das entrevistas, seja pelo teor das perguntas que porventura envolverem respostas mais delicadas e subjetivas, pelo local escolhido para a coleta de dados, pela duração do encontro ou pelas informações estarem sendo gravadas ou anotadas. Dessa forma, pretende-se minimizar os riscos ou desconfortos por meio da explanação dos propósitos da pesquisa, deixando nítidos os seus benefícios e a importância da realização do estudo e da participação de cada entrevistado. Quanto ao local de coleta de dados, este será definido em conjunto com os participantes e poderá ser a sua residência ou uma sala privativa na instituição, buscando garantir o anonimato dos entrevistados e evitar eventuais represálias. Quanto à duração da entrevista, esta será informada em momento anterior à sua realização, de modo que se não houver condições, por parte dos entrevistados, de responder a todas as perguntas do roteiro em uma mesma ocasião, outros encontros serão marcados em comum acordo com eles. Quanto às gravações ou anotações, estas só acontecerão se houver o consentimento dos participantes. Aos envolvidos será resguardado o direito de interromper ou suspender sua participação em qualquer momento da pesquisa e a garantia de que as informações coletadas serão utilizadas apenas para fins deste projeto. Ressalta-se que na remota possibilidade de danos serem causados, aos participantes da pesquisa serão garantidos acompanhamento e assistência. A realização desta pesquisa, a princípio, não trará benefícios diretos aos participantes; contudo, como benefícios indiretos, indica-se que o estudo servirá de escopo para o delineamento de políticas internas de profissionalização de servidores e o incremento das suas competências profissionais. Ademais, indica-se o desenvolvimento organizacional em virtude da identificação do atual panorama da instituição e da construção de ferramenta que guiará o processo de escolha

dos gestores com base na lógica de competências e em consonância com a realidade institucional.

Garantias éticas: Todas as despesas que venham a ocorrer com a pesquisa serão ressarcidas. É garantido ainda o seu direito a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa. Você tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Confidencialidade: é garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, mesmo após o término da pesquisa. Somente a pesquisadora terá conhecimento de sua identidade e comprometo-me a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados. É garantido ainda que você terá acesso aos resultados com a pesquisadora. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa com a pesquisadora do projeto e, para quaisquer dúvidas éticas, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa. Os contatos estão descritos no final deste termo.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Obs: Não assine este termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Petrolina-PE, ____ de _____ de 2018.

Assinatura do(a) Participante da Pesquisa

Ana Karolina Pereira Gomes
Pesquisadora responsável pela aplicação do TCLE

Assinatura da Pesquisadora responsável pela aplicação do TCLE

Pesquisadora Responsável: Ana Karolina Pereira Gomes.
Endereço: Avenida Maria Coelho Cavalcanti Rodrigues, nº 10, Bloco 2, Ap. 204, Jatobá, Petrolina-PE. E-mail: karolpgomes@gmail.com. Telefone: (87) 98839-2928.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar:

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP-UNIVASF
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO - UNIVASF
Av. José de Sá Maniçoba, S/N – Centro - Petrolina/PE – Prédio da Reitoria – 2º andar
Telefone do Comitê: 87 2101-6896 - E-mail: cep@univasf.edu.br

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UNIVASF) é um órgão colegiado interdisciplinar e independente, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, que visa defender e proteger o bem-estar dos indivíduos que participam de pesquisas científicas.

APÊNDICE C – Termo de Confidencialidade e Sigilo

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E SIGILO

Eu, **Ana Karolina Pereira Gomes, brasileira, solteira, servidora pública, inscrita no CPF sob o nº 076.738.804-66**, abaixo firmado, assumo o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre todas as informações técnicas e outras relacionadas ao projeto de pesquisa intitulado “**Profissionalização de gestores públicos: a dinâmica de escolha de gestores do Instituto Federal do Sertão Pernambucano e sua relação com o modelo de gestão de pessoas vigente**”, a que tiver acesso nas dependências da Reitoria do Instituto Federal do Sertão Pernambucano.

Por este termo de confidencialidade e sigilo comprometo-me:

1. A não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros;
2. A não efetuar nenhuma gravação ou cópia da documentação confidencial a que tiver acesso;
3. A não me apropriar, para mim ou para outrem, de material confidencial e/ou sigiloso de tecnologia que venha a ser disponível;
4. A não repassar o conhecimento das informações confidenciais, responsabilizando-me por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por meu intermédio, e obrigando-me, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e / ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas.

Neste Termo, as seguintes expressões serão assim definidas:

Informação Confidencial significará toda informação revelada através da apresentação de tecnologia, a respeito de, ou, associada com a avaliação, sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios.

Informação Confidencial inclui, mas não se limita, à informação relativa às operações, processos, planos ou intenções, informações sobre produção, instalações, equipamentos, segredos de negócio, segredo de fábrica, dados, habilidades especializadas, projetos, métodos e metodologia, fluxogramas, especializações, componentes, fórmulas, produtos, amostras, diagramas, desenhos de esquema industrial, patentes, oportunidades de mercado e questões relativas a negócios revelados da tecnologia supra mencionada.

Avaliação significará todas e quaisquer discussões, conversações ou negociações entre, ou com as partes, de alguma forma relacionada ou associada com a apresentação da tecnologia acima mencionada.

A vigência da obrigação de confidencialidade e sigilo, assumida pela minha pessoa por meio deste termo, terá a validade enquanto a informação não for tornada de conhecimento público por qualquer outra pessoa, ou mediante autorização escrita, concedida à minha pessoa pelas partes interessadas neste termo.

Pelo não cumprimento do presente Termo de Confidencialidade e Sigilo, fica o abaixo assinado ciente de todas as sanções judiciais que poderão advir.

Petrolina, __/__/2018.

Ana Karolina Pereira Gomes
Pesquisadora Responsável