

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS DE ENSINO: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE IFSC, IFC E IFSP**

**Marcos B. L. Dalmau**  
**Loana de Moura Furlan**  
**Ketty Celina Fernandes Mendes**  
**Geraldo Tessarini Junior**

Submetido em: 04.08.2021

Aceito em: 31.01.2022

**Resumo:** As organizações públicas enfrentam um cenário de desafios, ocasionados pelo aumento das exigências da sociedade por serviços públicos de melhor qualidade. Isto exige que as organizações públicas desenvolvam competências que possibilitem aumentar o seu potencial. Esses desafios também se fazem presentes nas Instituições Federais de Ensino, as quais buscam implementar a Gestão por Competências desde 2006, com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e reformulada pelo Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. O presente estudo teve como objetivo analisar as políticas e ações vigentes que visem ao desenvolvimento das competências dos servidores em três IFEs. Como objeto de estudo de casos múltiplos foram selecionadas as instituições: IFSP, IFC e IFSC. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e descritiva, sendo que a coleta de dados se baseou em legislações e documentos institucionais de acesso público. Como arcabouço teórico, baseou-se em referências bibliográficas que permitiram a construção de um referencial visando promover uma análise comparativa da aplicação do tema nas instituições mencionadas. Os resultados encontrados evidenciam que instituições promovem ações e linhas de desenvolvimento de competências semelhantes. Com exceção do IFSC, percebe-se que não há indicativos de que as instituições promovem o alinhamento estratégico de suas ações com mapeamento das competências, o que não é aderente aos conceitos norteadores do tema. Algumas ações positivas destacaram-se, como a redução da jornada de trabalho concedida pelo IFSP e o estabelecimento de um percentual mínimo para investimento em capacitação no âmbito do IFC. Por fim, verifica-se como contribuição deste artigo a análise dos impactos da operacionalização dos normativos perante a realidade das instituições pesquisadas, corroborando com resultados que podem ser úteis em futuras decisões sobre a implementação da GpC nas Instituições.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Gestão por Competências; Desenvolvimento; Qualificação; Serviço Público; Educação Pública.

## **COMPETENCE MANAGEMENT IN FEDERAL PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS: COMPARATIVE STUDY BETWEEN IFSC, IFC AND IFSP**

**Abstract:** Public organizations find themselves on a challenging scenario due to the increase of demand for better quality on the public service. This requires the public organizations to develop competencies to increase their potential. These challenges are also present on the Federal institutions that seek to implement competency management since 2006, with the National Politics of People Development, instituted by Decree n. 5,707, of February 23, 2006,

and reformulated by Decree n. 9,991, of August 28, 2019. The present study aimed to analyze the current policies and actions aimed at developing the skills of civil servants in three IFEs. As object of study of multiple cases, the following institutions were selected: IFSP, IFC and IFSC. Therefore, an applied research was developed, with a qualitative and descriptive approach, and the data collection was based on legislation and institutional documents of public access. As a theoretical framework, it was based on bibliographical references that allowed the construction of a reference aiming to promote a comparative analysis of the application of the theme in the mentioned institutions. The results demonstrate that institutions promote similar actions and lines of competence development. With the exception of the IFSC, there are no indications that the institutions promote the strategic alignment of their actions with mapping of competencies, which is not adhering to the guiding concepts of the theme. Some positive actions stand out, such as the reduction of working time granted by IFSP and the establishment of a minimum percentage for investment in qualification within the IFC. Finally, as a contribution of this article, the analysis of the impacts of the operationalization of the regulations in the reality of the researched institutions is evidenced, corroborating with results that can be useful in future decisions on the implementation of the GpC in the institutions.

**Keywords:** Human Resource Management; Competence-based Management; IFEs; Skills; Qualification; Public Service; Public Education.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é crescente a exigência de que a Gestão de Pessoas (GP) no setor público possua um papel estratégico, a fim de garantir que as estratégias e objetivos das organizações sejam alcançados. Nesse ínterim, a Gestão por Competências (GpC) tem sido apontada como um modelo de GP alternativo aos tradicionalmente utilizado pelas organizações públicas (REISCH; DALMAU, 2021; MONTEZANO et al., 2019a).

No caso das organizações públicas federais brasileiras, a aplicação da GpC tem como marco regulatório o Decreto (D.) n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Entretanto, em 2019 este D. foi revogado pelo D. n. 9.991 de 28 de agosto de 2019, que estabeleceu a nova PNDP, com a pretensão de regulamentar e reestruturar processos e instrumentos para o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução de excelência na prestação de serviços.

Após 15 anos da instituição da PNDP, observa-se um avanço na estruturação de políticas e práticas de desenvolvimento de pessoas, como a edição de diversos instrumentos normativos ligados à temática, tanto em nível federal quanto localmente em cada instituição. Essa evolução, também se reflete em um avanço na produção científica nacional sobre GpC no setor público federal (BANDEIRA; ARRUDA; CABRAL; SANTOS, 2017; MONTEZANO et al., 2019a).

Apesar do reconhecimento da importância da GpC no desenvolvimento profissional dos servidores, evidencia-se que a GpC ainda engatinha na maior parte dos órgãos federais (CAMÕES; MENESES, 2016; SOUSA; BARBOSA, 2018). Isso se deve, em partes, ao fato de que a própria PNDP não estabelece um plano estruturado para a sua implementação, o que se reflete na dificuldade dos órgãos em colocar prática uma medida que, de fato, possa ser considerada estratégica (MONTEZANO et al., 2019b).

Especificamente no âmbito das instituições federais de ensino (IFEs), as pesquisas acadêmicas são emergentes (SOUZA; SOUZA, 2018). Entretanto, estudos indicam que apenas

16% das Universidades Federais (PERSEGUINO; PEDRO, 2017) e 7,9% dos Institutos Federais de Educação já possuem algum tipo de ação relacionada à GpC (MONTEZANO et al., 2019b).

Tais evidências indicam que, apesar da prevista legalmente desde 2006, a implementação da GpC ainda representa um desafio a tais instituições, constituindo um amplo campo de estudo para investigação, abrangendo três aspectos sucessivos: i) os fatores determinantes para sua implementação; ii) a análise das políticas e ações desenvolvidas ou em desenvolvimento pelos órgãos; e iii) os impactos dessas medidas e suas possibilidades futuras.

Considerando que o primeiro aspecto parece já ser mais bem compreendido pela literatura nacional (MONTEZANO et al., 2019b; MONTEZANO et al., 2019a; PERSEGUINO; PEDRO, 2017; BURIGO E LAUREANO, 2013; CAMÕES; MENESES, 2016), este artigo investiga o seguinte questionamento: as ações de desenvolvimento de pessoal adotadas nas IFEs está em consonância ao desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias, de acordo com o D. n. 9.991/19?

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo principal analisar as políticas e ações de desenvolvimento de competências promovidas por três IFEs: Instituto Federal Catarinense (IFC), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). Tais instituições foram escolhidas pela facilidade de acesso aos dados e informações, considerando inclusive o vínculo institucional de alguns dos autores.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção, objetiva-se discutir conceitos gerais sobre GpC para a seguir contextualizá-la no âmbito das organizações públicas e das IFEs.

### **2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

O conceito de competência teve sua origem na Idade Média, mas ao longo dos séculos, foi assumindo diversos significados, sendo possível perceber duas correntes principais: i) a norte-americana, com os autores McClelland, Boyatzis e Spencer Jr. e Spencer, os quais definem a competência como sendo o conjunto de qualificações que permite o indivíduo a executar um trabalho com uma performance superior (DUTRA, 2017); ii) a francesa, representada pelos autores Le Boterf e Zarifian, que contrapôs a definição adotada pela corrente americana. A abordagem francesa das competências diferencia os saberes, que se traduzem na dimensão teórica das competências; o “saber-fazer”, que corresponde às competências de caráter prático; e o “saber-ser”, que abrange as competências sociais e comportamentais (ALMEIDA, 2012).

Na visão de Dutra (2017), os autores atuais consideram competência o conjunto das duas correntes, norte-americana e a francesa, na medida que é possível integrar as duas correntes, considerando que ambas trazem dimensões importantes sobre o conceito de competências e que se relacionam entre si. Corroborando, Freitas e Odellius (2018) compartilham o entendimento da corrente integradora da tríade envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes não apenas técnicos, mas também considerando aspectos sociais e afetivos relacionados ao ambiente, incluindo atributos pessoais através de comportamentos observados ou potenciais e introduzi-los num contexto sabendo o que está fazendo e porquê.

Desse modo, a definição de competência é baseada no C.H.A. que compreende o conjunto de conhecimentos (C) que se refere à formação acadêmica do indivíduo; habilidades (H), relacionada à prática, experiência e domínio do conhecimento; e atitudes (A) que

representa as emoções, os valores e os sentimentos das pessoas. O gerenciamento desse conjunto de capacidades auxilia no direcionamento de esforços para planejar, desenvolver e avaliar talentos em diferentes níveis da organização (BITENCOURT, 2004; FREITAS; ODELIUS, 2018).

A gestão de competências ganhou destaque no contexto atual das organizações e na GP, que passou a valorizar o trabalhador humano como um ser individual. A sociedade evoluiu e tornou-se mais competitiva, impondo às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades de mercado (PEREIRA; RAMOS, 2018).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), se compreendida como o conjunto das aptidões comportamentais (atitude) e técnicas (conhecimentos e habilidades), é possível perceber que as competências estão centradas no indivíduo. Logo, elas podem se manifestar no coletivo e beneficiar a organização no alcance da resolutividade. Isso significa que elas são importantes tanto para a pessoa como para a organização em que ela atua.

De acordo com Zarifian (2001), a competência é expressa pela capacidade do indivíduo de tomar a iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais ele se depara no trabalho, fazendo com que seja responsável por tomar a devida iniciativa. O referido autor indica que o conceito de competência se aplica além do nível individual, mas também a equipe de trabalho e a organização como um todo. Deste modo a gestão de competências é parte do sistema organizacional, contribuindo como uma estratégia da organização e direcionando suas ações para o desenvolvimento das competências necessárias a fim de atingir os objetivos individuais e organizacionais.

Brandão (2005), ao tratar esse tema, classifica as competências em profissionais, relacionadas ao indivíduo e organizacionais, relacionadas à organização como um todo. Neste mesmo sentido, Avelino, Nunes e Sarsur (2016) entendem que a GpC alinha os esforços a fim de que as competências profissionais sustentem e apoiem as competências organizacionais para que realizem os objetivos estratégicos da instituição.

Para desenvolver as competências em uma organização, faz-se necessário definir a sua estratégia e as competências que são necessárias para implementar, através do processo de aprendizagem, que ocorre do individual para o grupo e então para a aprendizagem organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim, a relação entre pessoas, organizações e o Estado é ampliada, mas não substituída pela tecnologia da informação e pela internet. Pereira e Silva (2011) ressaltam a importância das capacidades gerenciais para lidar com este contexto em adaptação, considerando que a ação humana é a responsável pela interpretação das informações.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS

As transformações que a sociedade está passando são intensas e desafiadoras, como o surgimento de novas profissões e mudanças tecnológicas, trazendo assim desafios sociais, econômicos e educacionais em uma complexidade inusitada (GEM, 2020; FADEL, BIALIK; TRILLING, 2015).

Para Pereira e Silva (2011), a GP na administração pública federal brasileira deve ser analisada dentro do contexto da evolução do processo histórico, cultural e político do país, incluindo o surgimento, desenvolvimento e expansão das IFEs. Da mesma forma que as demais organizações públicas, as IFEs vêm se adaptando a um cenário de mudanças, adequando a GP no serviço público conforme as legislações vigentes, como a Lei n. 11.091/05, que definiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e os próprios Decretos n. 5.707/06 e n. 9.901/19. Na concepção de Pereira e Silva (2011) a introdução das

competências gerenciais nas IFEs pode contribuir para a implementação das diretrizes do PNPD.

Nesse contexto, Picchiali (2010) apresenta a ideia de que o processo de formação profissional e desenvolvimento de competências são processos de aprendizagem contínua, e também transitórios, dependendo do contexto. No D. n. 5.707/06 as competências individuais e institucionais deveriam ser desenvolvidas pela capacitação, sendo esta compreendida como um processo permanente e deliberado de aprendizagem. Contudo, o D. n. 9.991/19 retira o foco da capacitação e traz a promoção das competências necessárias à consecução da excelência relacionada ao desenvolvimento dos servidores públicos. Com isto, a capacitação passou a ser enquadrada como uma das quatro ações de desenvolvimento sujeitas ao pedido de afastamento pelo servidor.

Sendo o desenvolvimento das competências feito por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo, simultaneamente, as três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitude, a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos baseado nas competências implica que a organização “planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais” relacionadas à concretização das estratégias da organização (GUIMARÃES, 2000, p. 132).

Para que todo este processo se concretize é necessário associá-lo à ação, considerando a gestão de desempenho num “contexto organizacional amparado pela utilização de filosofias, políticas e sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização” (GUIMARÃES, 2000, P.133).

Pereira e Silva (2011) reforçam que um dos principais desafios da GpC está no alinhamento entre a GP e as competências. Por mais que exista a base legal - Lei n. 11.091/2005 - a dificuldade consiste na sua implantação, como: i) manutenção de uma perspectiva estática e não dinâmica; ii) falta de planejamento para as necessidades futuras, considerando o trabalho cada vez mais complexo; iii) imediatismo em relação ao sucesso; iv) vinculação à remuneração e possíveis dificuldades com a justiça do trabalho.

Uma alternativa viável para a superação desses obstáculos, na visão de Silva (2009) *apud* Pereira e Silva (2011), está no desenvolvimento e compartilhamento de modelos, práticas e processos que integrem a estratégia das IFES à GpC, oxigenando e inovando as práticas já existentes. Para tanto, é essencial a presença de instruções que orientam e normatizam a GpC nas organizações públicas federais, como um todo, e nas IFEs, de forma específica. Ainda que lentamente, isso tem ocorrido, como pode ser observado no Quadro 01 que apresenta uma síntese dos principais instrumentos normativos relacionados à GpC no Poder Executivo Federal e que, de certa forma, simbolizam a busca pela eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos pela introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

**Quadro 01- Instrumentos normativos relacionados à GpC**

Instrumento	Descrição
D. n. 5.707/06 - PDP	GpC desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores
Portaria n. 426/16. Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - CGU	Princípios e objetivos - atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento com os objetivos institucionais
Instrução Normativa Conjunta n. 1/16 - controles internos, gestão de riscos e governança	Desenvolvimento contínuo dos agentes públicos; compromisso da alta administração em atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas alinhadas aos objetivos da organização
D. n. 9.203/17 - Governança da Administração Pública	Competência como mecanismos para o exercício da governança pública - conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental
Portaria nº 57/19 - Estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade	Os órgãos deverão atribuir as competências correspondentes aos seguintes processos e funções: ética, transparência, conflitos, denúncias e responsabilização
D. n. 9.991/19 - PNDP	A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências necessárias ao exercício do cargo ou da função

Fonte: Elaborado pelos Autores (2021)

Em 2006, o foco da PNDP era a capacitação, sendo que esta palavra aparece no texto 35 vezes, enquanto desenvolvimento e competência 18 e 9, respectivamente. Já em 2019 pode-se identificar a redução do termo capacitação para 13 vezes, enquanto que desenvolvimento pulou para 93 e competência para 29 vezes. Nota-se, assim, uma forte construção, no âmbito da Administração Pública Federal do Poder Executivo, da abordagem da competência por meio do desenvolvimento dos servidores.

### 3 MÉTODO

Com relação às classificações desta pesquisa, primeiramente, ela é de natureza aplicada, objetivando a produção de conhecimentos para elaboração de ações (SANTA RITA, 2021). Para consecução do objetivo desta pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa, que pressupõe o contato direto e prolongado do pesquisador com a situação que está sendo investigada, obtendo dados descritivos que embasam a pesquisa (OLIVEIRA, 2011). Quanto ao objetivo da pesquisa, enquadra-se em descritiva, a qual tem por finalidade a “descrição das características de determinados contextos no ambiente estudado” (GIL, 2002, p. 42).

O nível de análise foi organizacional e as unidades de análises foram as políticas e ações promovidas por IFEs que visem ao desenvolvimento das competências de seus servidores. A pesquisa foi efetivada em três IFEs: IFSP, IFSC e IFC. Além de serem instituições criadas e regidas pelas mesmas leis, estas foram escolhidas pelo vínculo institucional dos pesquisadores, quanto ao IFC e ao IFSP. Já, em relação ao IFSC, ressalta-se que sua inclusão foi motivada por este possuir a melhor avaliação entre os IFEs no Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), em 2019, conforme divulgação efetuada pelo Ministério da Educação e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio

Teixeira (IFSC, 2021a).

O Quadro 02 apresenta a estruturação da pesquisa, considerando seus objetivos específicos e os métodos de coleta e análise adotados para efetivação de cada um deles.

**Quadro 02 - Estrutura da Pesquisa**

Objetivos Específicos	Sujeitos	Coleta	Análise
Compreender o contexto da GpC nas IFEs	-	Bibliográfica – Documental (Legislação)	Descritiva
Verificar as diretrizes estabelecidas no decreto.	-	Legislação - Decreto	Descritiva
Conhecer as políticas e ações de desenvolvimento no contexto das IFEs.	IFC - IFSC - IFSP	Documentos	Descritiva
Analisar as ações identificadas em relação às diretrizes contidas no Decreto.	IFC - IFSC - IFSP	-	Comparativa

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A coleta dos dados nas 3 instituições foi efetuada por meio de busca no *website* institucional, complementada por documentos institucionais tornados públicos, consultado entre os meses de março de 2021 até julho de 2021. Porquanto, não foi objeto deste estudo nenhum tipo de percepção ou interpretação individual sobre as ações adotadas pelas instituições.

Após a coleta, os dados foram analisados de forma comparativa entre as Instituições. O Quadro 03 apresenta uma síntese dos documentos e dos aspectos analisados em cada um deles.

**Quadro 03 - documentos e aspectos analisados**

Documentos institucionais	i) Plano de Desenvolvimento Pessoas; ii) Relatórios de Gestão; iii) Regimentos internos; iv) Portarias, comunicados e editais; e v) Site da Instituição		
Aspectos analisados	Ações adotadas em relação ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas – 2020	Procedimentos para concessão de Afastamentos pós-graduação <i>stricto sensu</i>	Ações que promovam o incentivo ao desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Por fim, apontam-se as ações realizadas e publicizadas pelas Instituições, de acordo com a estrutura proposta no D. n. 9.991/19, ressaltando também ações que favoreçam o desenvolvimento pessoal dos servidores das instituições pesquisadas.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a análise documental, apresenta-se a seguir uma descrição sucinta das instituições e as principais ações identificadas em cada uma delas. Posteriormente, efetua-se a análise comparativa e a discussão das ações apresentadas.

### 4.1 A CRIAÇÃO DAS REDES FEDERAIS DE ENSINO

O marco legal de criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e

Tecnológica ocorreu com a aprovação da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual possibilitou a unificação de um conjunto de instituições de ensino em 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, amparada pelo tripé Ensino - Pesquisa - Extensão, além dos cursos em nível médio, as instituições também passaram a oferecer cursos superiores e pós-graduação (IFSC, 2022).

#### 4.1.1 Instituto Federal Catarinense - IFC

A formação do IFC teve origem na integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, vinculados, antes, à Universidade Federal de Santa Catarina. Com este ato, o IFC foi se desenvolvendo, fixando sua Reitoria em Blumenau, e mais 15 *campi* espalhados pelo estado de Santa Catarina (IFC, 2018a), estando composto, no ano de 2021, por 1939 servidores ativos (IFC, 2021a).

O Regimento Interno é o documento que disciplina as atividades integrantes da estrutura organizacional do IFC, norteando assim as ações voltadas ao desenvolvimento e capacitação dos seus servidores. Neste documento, o art. 63 estabelece que é incumbência da Coordenação-Geral de Admissão, Movimentação, Saúde e Desenvolvimento de Pessoal planejar a implantação da PNDP - D. n. 5.707/06 (IFC, 2018b).

Para organizar esta estrutura, a Resolução 15/16 do Conselho Superior (CONSUP) do IFC instituiu as diretrizes para a capacitação dos servidores, de acordo com a legislação vigente (IFC, 2016). Esta Resolução validou os programas já existentes para incentivo à qualificação de servidores - Programa Institucional de Qualificação de Servidores (PIQ-IFC), Mestrados e Doutorados Interinstitucionais (MINTER e DINTER), o Programa de Bolsa de Incentivo à Qualificação (PROBIQ-IFC) e o Programa de Formação Doutoral Docente (PRODOUTORAL).

Ela também classificou as capacitações de acordo com as linhas de desenvolvimento, como: i) Introdução ao serviço público - conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional; ii) Formação geral do servidor - para o desempenho de atividades fundamentais, comuns a todos os ambientes organizacionais; iii) Formação específica: para o desempenho de atribuições e atividades vinculadas ao ambiente e cargo que ocupa; iv) Educação formal - ações que contemplem os diversos níveis de educação formal (IFC, 2016).

Para garantir a execução das ações de capacitação, ficou determinado que cada unidade do IFC deve investir, no mínimo, 1 (um) por cento de sua dotação orçamentária nos cursos e incentivos contemplados pelo Plano Anual de Capacitação, sendo as necessidades de capacitação identificadas por meio de formulários respondidos pelos servidores, sugestões da Comissão de Desenvolvimento Humano, dos resultados de avaliações e solicitações dos servidores. Contudo, não foi identificada nenhuma ação que torne este investimento aderente à utilização do diagnóstico de competência, conforme recomenda o D. n. 9.991/19.

Quanto ao Planejamento Estratégico atual (2018/2021), elaborado antes do D. n. 9.991/19, observa-se a ausência de uma abordagem voltada ao alinhamento das competências. Contudo, a Promoção da Política de GP é a segunda em uma listagem de 10 metas. Em seu detalhamento, constam os seguintes objetivos: a) Promover cultura para a qualificação dos servidores técnico-administrativos e docentes; b) Promover formação continuada para gestores na instituição; c) Realizar o mapeamento de competências de cargos e funções no IFC; e d) Desenvolver Plano Anual de Capacitações (IFC, 2018c).

Os objetivos “a”, “b” e “d” foram possíveis de conferir na página da Instituição. Já o objetivo “c”, não constam informações, nem na página do Institucional do IFC, nem nas páginas dos 15 Campi. Este objetivo estava previsto para ser realizado nas seguintes etapas: a) Desenvolver metodologia de trabalho - 2018; b) Aplicar projeto-piloto em um setor da Reitoria



- 2019; c) Orientar e aplicar a metodologia nos campi - 2019; d) Finalizar o documento - 2020. Neste cenário, infere-se que o IFC ainda não desenvolveu esta atividade ao ponto de ter informações consideráveis de publicização.

Assim, foi possível identificar, por meio desta pesquisa, o atendimento das ações estabelecidas no Regimento Geral, sendo que, o PDP foi instituído pela Resolução 15/16 (IFC, 2016), o Plano Anual de Capacitação (IFC, 2020b) está publicizado no site institucional e o Programa de Recepção de Servidores e Programa de Formação Docente (IFC, 2017), lançado em 2017.

Entretanto, quanto à identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento, não foram encontrados registros quanto às fases de levantamento, e principalmente se estas estão sendo feitas por meio dos estudos das competências requeridas para o desempenho dos cargos ou funções, conforme orientado na Resolução 15/2016. Também não foi identificada a realização da gestão de riscos das ações de desenvolvimento, conforme o art. 7 do D. n. 9.991/19.

Uma questão possível de ser identificada foi a não utilização da nota da avaliação de desempenho individual e o alcance das metas de desempenho individual, no processo seletivo para afastamentos para pós-graduação stricto sensu (IFC, 2021b). De acordo com o D. n. 9.991/19, art. 22, § 1º, os processos seletivos deveriam considerá-los, caso possuíssem.

Em contrapartida, o IFC vem atendendo ao estabelecido no D. n. 10.506/2020 (que alterou o D. n. 9.991/19) adequando o quantitativo máximo de servidores que usufruirão da licença para capacitação simultaneamente - em no máximo de 5% dos servidores em exercício.

Também está atendendo ao rol de ações de desenvolvimento incluídas pelo D. n. 10.506/2020 ao art. 25 do D. n. 9.991/19: i) Elaboração de monografia, TCC, dissertação de mestrado ou tese de doutorado; ii) Participação em curso presencial ou intercâmbio para aprendizado de língua estrangeira; iii) Curso conjugado com realização de atividade voluntária em entidade que preste serviços dessa natureza, no País (IFC, 2020c).

#### **4.1.2 Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC**

Atuando em todo o Estado de Santa Catarina, o IFSC atendeu em 2019 mais de 44 mil alunos em 573 cursos ofertados por seus 22 câmpus e polos de educação a distância. Para tanto, o levantamento feito no ano de 2021, apontou que o IFSC conta com cerca de 2,7 mil servidores efetivos, entre professores e técnicos administrativos (IFSC, 2022b)

O Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) é o órgão que serve para subsidiar a Reitoria no âmbito das políticas de pessoal. O órgão tem caráter normativo e consultivo. Entre as ações do CDP está a Avaliação de Desempenho dos Servidores, por meio do Programa de Avaliação de Desempenho. O documento considera os aspectos legais das carreiras dos docentes e técnicos-administrativos, o planejamento estratégico do IFSC, o desenvolvimento das competências dos servidores, progressão por mérito funcional e elaboração do plano anual de capacitação. Além de tratar as diretrizes, políticas e normas internas para a GP (IFSC, 2018a; 2020b).

Conta ainda com a Diretoria de GP, vinculada à Pró-Reitoria de Administração e interligada à Diretoria Executiva. Em 2017, o IFSC iniciou a GpC para adequar-se à PNPD, firmando um termo de cooperação técnica com a Universidade Federal do Pará (UFPA). Nesta cooperação, houve palestras de sensibilização, oficinas de mapeamento de competência e disponibilização de sistema online de gestão de competências (IFSC, 2019a).

Inicialmente foram mapeadas 42 áreas no ano de 2017, porém a DPG em 2019 realizou uma revisão das competências mapeadas, onde foram alteradas competências que necessitavam de adequação e incluíram mais 9 competências, totalizando 51 áreas com as competências

mapeadas atualmente, entre elas as áreas de: Acompanhamento de Egressos; Assistência Estudantil; Biblioteca; Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão; Compras; Gestão Documental; Infraestrutura e Manutenção; Secretaria Acadêmica; Tecnologias da Informação e Comunicação (IFSC, 2019a).

Após a realização do mapeamento das competências, houve a avaliação das necessidades de capacitação por competências, onde obteve-se o relatório com os graus de lacuna das competências mapeadas. Sendo através do Plano Anual de Capacitação que o IFSC pretende diminuir ou até mesmo eliminar as lacunas de competências visando o desenvolvimento de seus servidores (IFSC, 2019a)

O Plano Anual de Capacitação (PAC), é o instrumento que norteia a formação e o desenvolvimento dos servidores do IFSC, com o objetivo de dar capacidade a enfrentarem os desafios impostos, bem como estar alinhado aos objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSC. O PAC 2018/2019 é fundamentado na lógica da gestão por competências e orientado para o desenvolvimento das competências que são necessárias às atividades dos servidores no IFSC, buscando adequar as competências individuais às competências institucionais (IFSC, 2018b).

O PAC 2018/2019, segue as seguintes linhas de desenvolvimento, conforme o quadro 04:

**Quadro 04 - Linhas de desenvolvimento de competências - IFSC**

<b>Linhas</b>	<b>Objetivo</b>
Iniciação ao Serviço Público	Conhecimento da função do Estado, da missão das IFEs e da conduta do servidor público.
Formação Geral	Aspectos vinculados à formação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas.
Educação Formal	Ações que contemplem diversos níveis de educação formal.
Gestão	Pré requisito para o exercício de chefia, coordenação, assessoramento e direção
Inter-Relação de Ambientes	Capacitação voltada à atividades desenvolvidas em mais de um ambiente.
Formação Específica	Capacitação vinculada ao ambiente organizacional no qual atua.

Fonte: PAC 2018/2019 IFSC.

Outro documento que norteia a formação dos servidores da instituição é a Política de Formação do IFSC (Resolução Consup n. 45/14, retificada pela Resolução Consup n. 14/16. Esta política estabelece diretrizes para o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho profissional, assegurando a formação compatível com o cargo e função que desempenham. Por meio de participação em programas de formação para cargos de gestão, priorizadas pelas ofertas da escola de governo, visa identificar os potenciais dos servidores na própria instituição (IFSC, 2014).

Tendo em vista o D. n. 9.991/19, o IFSC elaborou o PDP seguindo seus fundamentos, tendo como parâmetros os objetivos estratégicos contidos no seu PDI 2020-2024 e o diagnóstico de competências (IFSC, 2020a). Assim, o PDP (2020c) da instituição foi elaborado com base nas lacunas das competências que foram percebidas no levantamento das necessidades de capacitação por competências, realizado em 2019.

Sendo analisadas as necessidades advindas pela pandemia da COVID-19, considerou-se ainda as necessidades de qualificação para aprimorar o desempenho dos técnicos, ouvindo as recomendações da equipe multiprofissional de atenção ao servidor, bem como as necessidades de capacitação oriundas da ouvidoria e ministério público.

O IFSC também possui dois afastamentos para capacitação, de curta duração e o

afastamento para pós-graduação. A licença para capacitação é um benefício, previsto na Lei n. 9.527/97, que permite que, após cinco anos ininterruptos de efetivo exercício, o servidor se afaste por até três meses para capacitação profissional, com a respectiva remuneração. Já o afastamento para pós-graduação é um benefício, previsto na Lei n. 8112/90, que permite aos servidores se afastarem do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no País. A partir de 2020 a liberação dos servidores para realização de capacitações é condicionada ao relatório de lacuna de competência individual (IFSC, 2019b).

Por fim, cabe destacar que as despesas efetuadas com capacitação estão disponíveis para consulta no portal do IFSC, conforme determina o D. n. 9.991/19.

#### **4.1.3 Instituto Federal de São Paulo - IFSP**

Com 37 campi ativos e mais de 62 mil estudantes matriculados, o IFSP representa o maior órgão da Rede Federal (IFSP, 2021a). Com um quantitativo de 5438 servidores (IFSP, 2021b), o principal instrumento de GP é a PDP, aprovada pela Portaria n. 4.646/19. Como objetivo fundamental, a Política visa ampliar os conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar o seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais. Como linhas prioritárias de desenvolvimento, adota-se um modelo bastante semelhante ao do IFSC, conforme apresentado no Quadro 03 (IFSP, 2019a).

A referida Política estabelece que o processo de desenvolvimento das competências dos servidores deverá ocorrer através de duas modalidades: i) capacitação, relacionada a ações gerais de treinamento e aperfeiçoamento das competências individuais necessárias ao trabalho; e ii) qualificação, diz respeito à evolução da formação acadêmica dos servidores.

As ações de capacitação envolvem uma série de eventos que possibilitam o aperfeiçoamento das capacidades individuais e, conseqüentemente, das institucionais, tais como: cursos presenciais e à distância, simpósios, seminários, congressos, grupos de estudos, palestras, projetos de pesquisa e treinamento em serviço. Esses eventos poderão ser propostos e realizados pela própria instituição ou mediante solicitação do servidor (IFSP, 2019a).

Tais ações podem ocorrer de forma interna e externa. Em ambos os casos, prevê-se, objetivando a adequada participação nos eventos, a dispensa da realização das atividades funcionais diárias sem a necessidade de compensação de horário – exceto para os docentes, os quais devem repor as aulas não ministradas.

Verificou-se que, anualmente, é efetuado pelo setor responsável um levantamento das necessidades de capacitação, as quais são apresentadas diretamente pelos próprios servidores ou pelas chefias de cada setor. Esse levantamento subsidia a elaboração do PDP, o qual apresenta os possíveis cursos e treinamentos a serem ofertados ao longo do ano (IFSP, 2020).

A capacitação externa poderá ocorrer com ou sem ônus para a instituição. O IFSP define que, em caso de interesse institucional, poderão ser custeadas as taxas de inscrição em eventos ou cursos, as passagens aéreas e diárias. Essas questões são regulamentadas pela Resolução do Conselho Superior do IFSP n. 41/14, que trata do Programa Institucional de Incentivo à Participação em Eventos Científicos e Tecnológicos.

Quanto às ações de qualificação, observa-se uma série de medidas adotadas pela instituição para fomentar a participação dos servidores em cursos de educação formal, especialmente de pós-graduação *stricto-sensu*, destacando-se: i) incentivo educacional; ii) redução da jornada de trabalho; e iii) afastamento remunerado.

O Incentivo Educacional consiste em um auxílio financeiro aos servidores regularmente matriculados em cursos de graduação e pós-graduação, tanto em instituições de ensino públicas quanto privadas. A sua concessão ocorre mediante processo seletivo estabelecido por edital,

cuja frequência de abertura, bem como os valores concedidos não são fixas, dependendo das possibilidades orçamentárias. O lançamento do último edital ocorreu em 2020 e contemplou 110 servidores com o pagamento único de R\$ 1.200,00 (para cursos de graduação e especialização em instituição privada), R\$ 2.400,00 (nos casos mestrado e doutorado em instituição pública), e R\$ 5.600,00 (mestrado e doutorado em instituição privada) (IFSP, 2020).

A redução da jornada de trabalho sem redução da remuneração é uma ação destinada apenas aos servidores técnico-administrativos. Regulamentada pela Resolução do Conselho Superior n. 54/19, a medida estabelece que os servidores poderão usufruir, observando o interesse da Administração, de até 12 horas de sua carga horária de trabalho semanal para frequentar cursos de graduação e especialização e de até 20 horas para cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado. A concessão fica a critério da chefia imediata do servidor e deverá ser concedida desde que não acarrete prejuízos ao funcionamento dos setores e às atividades institucionais (IFSP, 2019b).

Quanto ao afastamento para participação em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, esta é uma medida prevista na Lei n. 8.112/90 a qual depende do interesse institucional. No IFSP, observa-se a adoção de regulamentos específicos para sua concessão, sendo que, no caso dos docentes, depende ainda das possibilidades orçamentárias, uma vez que, na maior parte dos casos, o afastamento está condicionado à contratação de um professor substituto. Já em relação aos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), os editais são abertos pelos próprios câmpus e a quantidade de vagas é limitada a 11% do total de servidores em exercício no câmpus. Apenas em 2020, segundo dados disponibilizados pela instituição em seu relatório de gestão anual (IFSP, 2021), foram concedidos 108 afastamentos para docentes e 35 para TAEs.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Com base no levantamento de informações coletadas em cada uma dessas instituições, o Quadro 05 apresenta uma análise comparativa em relação às principais ações adotadas, tendo como elemento norteador as principais diretrizes estabelecidas pelo D. n. 9.991/19:

**Quadro 05 - Ações identificadas para o desenvolvimento e capacitação nas IFEs**

Ações adotadas			
Em relação ao PDP/2020	IFC	IFSC	IFSP
Publicizado no site oficial	S	S	S
Alinhado às necessidades de desenvolvimento com a estratégia da Instituição	*	S	*
Estabelece objetivos e metas como referência para o planejamento das ações	S	S	S
Atende às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas	*	S	S
Alinhado com princípios da economicidade e da eficiência	S	S	S
Prepara os servidores para as mudanças de cenários internos e externos	*	S	*
Prepara os servidores para substituições ou vacância do cargo	*	*	*
Oferta ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores	S	S	S

Monitora e avaliar as ações adequadas dos recursos públicos	S	S	S
Analisa o custo-benefício das despesas do exercício anterior	*	*	*
Precedido por diagnóstico de competências	N	S	N
Descreve as necessidades de desenvolvimento do exercício seguinte, com as necessidades de capacidades da direção, chefia, coordenação	*	S	S
Contém o público-alvo de cada necessidade de desenvolvimento	S	S	S
Realiza a gestão de riscos das ações de desenvolvimento, conforme o art. 7	*	*	*
<b>Afastamentos pós-graduação stricto sensu</b>			
Precedidos de processo seletivo considerando a nota da avaliação de desempenho e o alcance das metas de desempenho individual	N	N	N
Processo seletivo considerando critérios de isonômicos e transparentes	S	S	S
<b>Demais ações</b>			
Licença capacitação - até o máximo de 5% dos servidores em exercício	S	S	S
Redução da jornada para graduação e pós-graduação	N	N	S
Incentivo educacional (em dinheiro)	S	N	S
Parcerias com outras universidades e com ENAP	S	S	S

N = não / S = sim / \*informação não localizada

Fonte: Elaborado pelos Autores (2021)

Os dados coletados indicam a existência de certa convergência entre as instituições, tanto em relação às ações adotadas e suas características quanto em relação às ações ainda não executadas. Esse aspecto pode estar relacionado à própria legislação que estabelece a obrigatoriedade de adoção de algumas ações específicas, como a elaboração do PDP anual e a concessão de licenças-capacitação limitada a 5% do total de servidores em exercício.

Chama a atenção que todas as instituições mencionam que as ações estão alinhadas com sua estratégia, objetivos, missão institucional bem como aos princípios de economicidade e eficiência, tal como é defendida por Guimarães (2000). Entretanto, ainda permanece a dúvida se de fato esse alinhamento ocorre na prática cotidiana ou se existe apenas nos documentos formais. Pois, o alinhamento estratégico somente poderá ocorrer quando às políticas e práticas de GP forem concebidas a partir de uma lógica de desenvolvimento de competências que atenda aos interesses individuais e organizacionais, permitindo, então, o fortalecimento institucional e a melhora na qualidade de seu serviço (MONTEZANO et al., 2019b; SILVA; MELLO, 2013).

Um indicativo de que esse alinhamento entre estratégias e ações adotadas possui lacunas vem do fato de que apenas o IFSC realizou, até o momento, o mapeamento das competências dos servidores. Nesse sentido, há que se questionar se ações de capacitação previstas nos PDP dos demais órgãos realmente preencherão as lacunas de competências, uma vez que esse diagnóstico ainda não foi feito, pois como afirmam Avelino, Nunes e Sarsur (2016), é a GpC que alinha as competências profissionais para sustentar as competências organizacionais, para que esta realize seus objetivos estratégicos.

O mapeamento de competências é apontado como um dos maiores desafios às IFEs no que se refere a GpC (SAKAMOTO et al., 2014; MONTEZANO et al., 2019b) e a própria PNDP é falha nesse ponto ao mencionar que as ações de desenvolvimento deverão apenas ser preferencialmente precedidas desse passo (BRASIL, 2019a), minimizando, dessa forma, a sua importância para a efetividade do desenvolvimento individual e organizacional.

Apesar disso, o IFSP e o IFC efetuam um levantamento das necessidades de capacitação para subsidiar a elaboração de seus respectivos PDP, aspecto que, apesar de contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de participação, não garante que as ações propostas sejam aquelas que efetivamente melhor contribuirão para o preenchimento das lacunas de competências.

Algumas ações específicas devem ser apontadas. Em relação ao IFC, verificou-se que foi a única instituição que menciona explicitamente em seus documentos oficiais o estabelecimento de um percentual mínimo para investimento em capacitação. Porém, as capacitações não são precedidas de diagnóstico de competências.

Já no IFSP, a instituição se destaca por possuir um forte fomento à participação dos servidores em cursos de qualificação formal, especialmente pós-graduação. Isso se reflete, por exemplo, na concessão de até 50% da carga horária semanal para que os servidores técnico-administrativos possam se qualificar, sem qualquer redução salarial ou necessidade de compensação dos horários. Esta medida é sem equivalente nas instituições pesquisadas.

Apesar disso, o IFSP é a instituição que possui o menor percentual relativo de servidores com formação em nível de mestrado ou doutorado, como demonstrado no Quadro 06, o que de certa forma justifica a necessidade de maior ênfase nessas práticas, especialmente para os TAEs.

**Quadro 06 - servidores que possuem mestrado ou doutorado**

<b>Categoria</b>	<b>IFC</b>	<b>IFSC</b>	<b>IFSP</b>
TAEs	30,75%	27,61%	22,047%
Docentes	85,62%	88,81%	89,50%

Fonte: Plataforma Nilo Peçanha (2022).

Nota: Consulta efetivada em 05/02/2022.

Por fim, destaca-se que não foram encontradas evidências de que as instituições estejam realizando a gestão de risco de suas ações, bem como avaliando o custo-benefício de suas ações de desenvolvimento, aspectos elencados no D. n. 9.901/19.

Dessa forma, é possível que as ações não estejam se refletindo em contribuições significativas às IFEs no que se refere ao desenvolvimento de suas competências essenciais. Uma vez que a gestão de competências é parte do sistema organizacional e contribui para o desenvolvimento das competências necessárias a fim de atingir os objetivos individuais e organizacionais (Zarifian, 2001), torna-se necessário que, caso as instituições estejam estruturadas, conforme estabelece o D. n. 9.991/19, então publicize essas informações. Caso não, que desenvolvam mecanismos objetivos, com avaliações criteriosas sobre os impactos de suas ações de desenvolvimento de pessoal, divulgando assim seu custo-benefício.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar as políticas e ações promovidas por IFEs que visem ao desenvolvimento das competências de seus servidores. Para isso, foram consultados e

analisados documentos institucionais de três IFEs brasileiras: IFSP, IFC e IFSC.

Os resultados principais indicaram que as três instituições adotam ações e linhas de desenvolvimento de competências semelhantes, o que pode ser atribuído às influências dos Decretos n. 5.707/06 e 9.901/19. Contudo, tratam-se de ações relativas apenas ao desenvolvimento de competências e que não se apresentam de forma estruturada em processo efetivo de GpC.

Nesse sentido, não há indicativos de que tais instituições promovam o alinhamento estratégico de suas ações, o mapeamento das competências (à exceção do IFSC), a captação de competências e avaliação das ações implementadas. Isso indica a dificuldade que as instituições possuem em desenvolver a GpC, o que pode ser, em parte, justificado pelo fato da própria PNDP não estabelecer um plano para sua implementação. Apesar disso, algumas ações positivas merecem ser destacadas: i) a redução da jornada de trabalho concedida pelo IFSP aos TAEs; ii) o estabelecimento de um percentual mínimo para investimento em capacitação no âmbito do IFC.

Como contribuição, este artigo amplia as discussões teóricas sobre GpC e, especificamente, sobre desenvolvimento de pessoal nas IFEs. Em termos empíricos, os resultados apontados podem ser úteis para auxiliar em futuras decisões sobre a necessidade de desenvolver e avaliar as ações de treinamento e desenvolvimento, visando, essencialmente, o seu aperfeiçoamento e a prestação de um serviço público de melhor qualidade ao cidadão.

Algumas limitações, contudo, devem ser levadas em consideração, uma vez que a pesquisa foi realizada apenas a partir de fontes bibliográficas e documentais tornadas públicas, não sendo objeto de estudo nenhum tipo de percepção ou interpretação individual sobre a eficiência das ações adotadas pelas instituições.

Para a continuidade do estudo sugere-se a realização de pesquisas comparadas, participativas e com outras formas de coleta de dados, com vistas a analisar as limitações, dificuldades e as benefícios que as instituições estão percebendo frente às mudanças provocadas pela PNDP e pelo D. n. 9.991/19. A utilização de entrevistas, observações e outros métodos de pesquisa qualitativos também podem ser úteis para coletar e analisar dados mais subjetivos e informações que não foram tornadas públicas pelas instituições.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Pereira de. Gerir com Competência: manual para a empresa do século XXI. **Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI**, 2012.

AVELINO, Giselle Inês Borges; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 44, p. 24-50, 2016.

BANDEIRA, Emanuella Lustosa et al. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, 2017.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BRASIL. CGU. **Portaria nº 57, de 4 de Janeiro de 2019 - Imprensa Nacional - Diário Oficial da União**. Disponível em: < [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864) >. Acesso em: 10 de jun. de 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 - Planalto**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm) > Acesso em: 15 de mar. de 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia para a funcionalidade de informar execução e elaborar Relatório Anual de Execução. 2020**. Disponível em: < <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acao-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/GuiaExecuoPDP2020VersoFinal.pdf> > Acesso em: 12 de mar. de 2021.

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. 179-194, 2005.

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.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LAUREANO, Rogério João. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, p. 197-211, 2013.

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. **Cadernos ENAP**. Brasília, n. 45, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FADEL, C.; BIALIK, M. TRILLING, B. **Educação em Quatro Dimensões: As competências que os estudantes devem ter para atingir o sucesso**. Boston, MA: Center for Curriculum Redesign, 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Managerial Competencies: An analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. 2018, v. 16, n. 1 [Accessed 23 June 2021], pp. 35-49. Available from: < <https://doi.org/10.1590/1679-395159497> >. Epub Jan-Mar 2018.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor, 2020. Disponível em: < <https://www.gemconsortium.org/> > Acesso em: 07 de set. de 2020.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 3, p. 125-140, 2000.



IFC. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. **Resolução 15/2016 - CONSUPER.** (2016). Disponível em: < <https://consuper.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2016/04/Resolu%c3%a7%c3%a3o-015-2016-Pol%c3%adtica-de-Capacita%c3%a7%c3%a3o-de-servidores.pdf> > Acesso em: 20 de mar. de 2021.

IFC. **IFC inova e oferta curso de recepção de TAEs na modalidade EaD.** (2017). Disponível em: < <https://noticias.ifc.edu.br/2017/08/08/ifc-inova-e-oferta-curso-de-recepcao-de-taes-na-modalidade-ead/> > Acesso em: 21 de mar. de 2021.

IFC. **Sobre o IFC.** (2018a). Disponível em: < <https://ifc.edu.br/sobre-o-ifc/> > Acesso em: 03 de fev. de 2022.

IFC. **Regimento Geral.** (2018b). Disponível em: < <https://ifc.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/> > Acesso em: 20 de mar. de 2021.

IFC. **Planejamento Estratégico IFC.** (2018c). Disponível em: < <https://ifc.edu.br/2018/03/23/planejamento-estrategico-ifc-2/>.pdf > Acesso em: 22 de mar. de 2021.

IFC. **Plano anual de capacitação dos servidores do Instituto Federal Catarinense.** (2020, a). Disponível em: < [https://dgp.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/09/processo\\_233484825202020-PDP-2021.pdf](https://dgp.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/09/processo_233484825202020-PDP-2021.pdf) > Acesso em: 12 de mar. de 2021.

IFC. **Edital 71/2020 - Licença Capacitação 2021/01.** (2020b). Disponível em: < <https://editais.ifc.edu.br/2020/10/23/edital-licenca-capacitacao-2021-01/> > Acesso em: 20 de mar. de 2021.

IFC. (2021a). **Servidores.** Disponível em: < <https://ifc.edu.br/acesso-a-informacao/servidores/> > Acesso em: 03 de fev. de 2022.

IFC. (2021b). **Edital nº 23/IFC/Reitoria/2021.** Disponível em: < <https://editais.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/EDITAL-N%c2%ba23-2021-AFASTAMENTO-INTEGRAL-2021-02.pdf> > Acesso em: 30 de mar. de 2021.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. IFSC. **Estrutura Organizacional.** (2018a). Disponível em: < <https://www.ifsc.edu.br/estrutura-organizacional> > Acesso em: 10 de abril de 2021.

IFSC (2021a). IFSC é o melhor instituto federal do País. Disponível em: < <https://www.ifsc.edu.br/noticia/2207415/ifsc-%C3%A9-o-melhor-instituto-federal-do-pa%C3%ADs#:~:text=IFSC%20%C3%A9%20o%20melhor%20instituto%20federal%20do%20Pa%C3%ADs,-GOVERNO%20FEDERAL%20Data&text=Com%2019%20cursos%20avaliados%2C%20o,avaliados%20entre%202017%20e%202019> > Acesso em: 02 de fev. de 2022.

IFSC. (2019a) **Mapeamento de Competências no IFSC.** Disponível em: < [https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Textosobreomapeamentodecompetencias\\_julho2019.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Textosobreomapeamentodecompetencias_julho2019.pdf) > Acesso em: 10 de abril de 2021.

IFSC. (2018b) **Plano anual de capacitação do IFSC – 2018/2019**. Florianópolis. Disponível em: < [https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/FORMUL%C3%81RIOS%20DGP%20-%20MARIANA/PAC\\_2018\\_2019\\_09-04-2018.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/FORMUL%C3%81RIOS%20DGP%20-%20MARIANA/PAC_2018_2019_09-04-2018.pdf) > Acesso em: 10 de abril de 2021.

IFSC. (2020a).- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Disponível em: < <http://pdi.ifsc.edu.br/download/faca-o-download-do-pdi-2020-2024/> > Acesso em: 10 de abril de 2021.

IFSC. (2020b). **Plano de Integridade do IFSC, versão setembro 2020**. Disponível em: < [https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/plano\\_integridade\\_ifsc.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/plano_integridade_ifsc.pdf) > Acesso em: 10 de abril de 2021.

IFSC. (2020c). **PDP 2021**, IFSC. Disponível em: < [https://dgp.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/09/processo\\_2334848252020-PDP-2021.pdf](https://dgp.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/09/processo_2334848252020-PDP-2021.pdf) > Acesso em: 10 de abril de 2021.

IFSC. (2014). **Resolução nº 45/Consup** de, 18 de dezembro de 2014. Aprova a Política de Formação do IFSC. Disponível em: < <http://pdi.ifsc.edu.br/download/faca-o-download-do-pdi-2015-2019/> > Acesso em: 10 de abril de 2021.

IFSC. (2019b). **RESOLUÇÃO 011/2019/CDP**. Disponível em: < [http://cs.ifsc.edu.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=18&Itemid=103](http://cs.ifsc.edu.br/portal/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=18&Itemid=103) > Acesso em: 05 de abril de 2021.

IFSC. (2022a). **Linha do Tempo IFSC**. Disponível em: < <https://www.ifsc.edu.br/linha-do-tempo> > Acesso em: 03 de fev. de 2022.

IFSC. (2022b). **Servidores**. Disponível em: < <https://www.ifsc.edu.br/8-servidores#:~:text=Atualmente%2C%20o%20IFSC%20conta%20com,entre%20professores%20e%20t%C3%A9cnicos%20administrativos> > Acesso em: 03 de fev. de 2022.

IFSP - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Portaria nº 4.646, de 18 de dezembro de 2019**. Institui a Política de Desenvolvimento de Pessoas do IFSP. 2019a. Disponível em: < [https://www.ifsp.edu.br/images/prd/Qualificacao/Portaria\\_4646-2019\\_-\\_Poltica\\_de\\_Developimento\\_de\\_Pessoas.pdf](https://www.ifsp.edu.br/images/prd/Qualificacao/Portaria_4646-2019_-_Poltica_de_Developimento_de_Pessoas.pdf) > Acesso em: 05 de jul. de 2021.

IFSP. **Resolução do Conselho Superior nº 54, de 06 de setembro de 2019**. Aprova os critérios para concessão de carga horária semanal de trabalho exclusiva para a realização de cursos de qualificação profissional, no interesse da administração, aos servidores técnicos administrativos. 2019b. Disponível em: < <https://ifsp.edu.br/acoes-e-programas/66-colegiados/conselho-superior/800-resolucoes-2019> > Acesso em: 05 de jul. de 2021.

IFSP. **Programa de Incentivo Educacional - 2º semestre de 2020. Edital DDGP-PRODI nº 171/2020**. 2020. Disponível em: < [https://www.ifsp.edu.br/images/prd/DGP/IncentivoEducacional/Edital\\_DDGP-PRODI\\_N\\_1712020\\_Programa\\_de\\_Incentivo\\_Educacional.pdf](https://www.ifsp.edu.br/images/prd/DGP/IncentivoEducacional/Edital_DDGP-PRODI_N_1712020_Programa_de_Incentivo_Educacional.pdf) > Acesso em: 05 de jul. de 2021.

IFSP. (2021a). **Institucional**. Disponível em: < <https://www.ifsp.edu.br/institucional> > Acesso em: 03 de fev. de 2022.

IFSP. (2021b). **Servidores do IFSP**. Disponível em: < <https://dados.ifsp.edu.br/dataset/servidores/resource/17ebcff2-d381-4796-bcba-ff0e6459e146> > Acesso em: 03 de fev. de 2022.

IFSP. **Relatório de Gestão do ano de 2020 do Instituto Federal de São Paulo**. 2021. Disponível em: < <https://www.ifsp.edu.br/noticias/2300-relatorio-de-gestao-2020-esta-disponivel-no-site> > Acesso em: 05 de jul. de 2021.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A.; PETRY, I. S. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 22, n. 2, p., 280-298, 2019a.

MONTEZANO, Lana et al. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina GUAL**, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019b.

OLIVEIRA, M.F. Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. spe1, p. 627-647, 2011.

PEREIRA, D. C. L.; RAMOS, Maria da Conceição Pereira. **Educação e formação em contexto organizacional**. 2018.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida; PEDRO, Wilson José Alves. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, 2017.

PICCHIALI, D. **Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: Conceitos e Discussões no Setor Público**. Disponível em: < <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/180> > Acesso em: 7 mar. 2021.

REISCH, F. A. M.; DALMAU, M. B. L. Mapeamento de competências gerenciais: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v. 5, n. 1, p. 102-131, 2021.

SAKAMOTO, Christiane Alves Calheiros et al. As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.

SANTA RITA, L. **Metodologia da Pesquisa Científica e Tecnológica**. Disponível em: < [http://www.lucianosantarita.pro.br/documentos/Mini-curso\\_Metodologia\\_Pesq\\_Cient\\_Tecnolog.pdf](http://www.lucianosantarita.pro.br/documentos/Mini-curso_Metodologia_Pesq_Cient_Tecnolog.pdf) > Acesso em: 03 de fev. 2022.

SILVA, Francielle Molon; MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo (ReAT)**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFMG. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, 2018.

SOUZA, Stefani de; SOUZA, Irineu Manoel. A implantação da gestão por competência nos termos do decreto n. ° 5.707/2006 na universidade federal de Santa Catarina. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 16, n. 3, p. 79-107, 2019.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.