

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

MAIN DIFFICULTIES IN IMPLEMENTING COMPETENCE-BASED MANAGEMENT IN A BASIC, TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTION IN SOUTH BRAZIL

Adriana Antunes de Lima¹
Milene Gehling Liska²
Marcos Baptista Lopez Dalmau³
Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta⁴
Márcia Barros de Sales⁵

RESUMO

A gestão por competências (GPC) tem se tornado importante para otimizar a eficiência das organizações, especialmente no setor público, por isso o presente artigo investiga as dificuldades encontradas em uma instituição de ensino básico, técnico e tecnológico, localizada na região sul do Brasil, no que diz respeito a implementação da Gestão por Competências. A pesquisa é de natureza predominantemente qualitativa, descritiva e estudo de caso. A metodologia utilizada envolveu revisão teórica sobre GPC e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Em seguida, para coleta de dados junto aos setores de gestão de pessoas dos campi desta instituição, foi aplicado questionário semiestruturado. Os resultados obtidos foram analisados por meio de triangulação, considerando a GPC, as principais dificuldades de implementação apontadas, o referencial teórico estudado e a previsão de implantação no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Os resultados obtidos com o estudo indicam que a implementação da GPC ainda se encontra em fase inicial, com ênfase especial no setor de capacitação e que as demais etapas, como recrutamento, avaliação e retribuição esbarram em limitações legais para serem implementadas. Concluiu-se que, apesar das dificuldades apontadas, a implementação da GPC é uma realidade inevitável e crescente no setor público e este estudo contribui para o entendimento das dificuldades, barreiras, limitações e possibilidades que existem no processo de adoção deste modelo.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Competência.

¹ Mestranda em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Atualmente é funcionária pública federal, atuando como Assistente em Administração do Instituto Federal Catarinense.

² Mestra em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina (2024). É servidora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS - Campus Porto Alegre, onde atua como arquiteta e urbanista junto à Coordenadoria de Infraestrutura, Manutenção, Projetos e Logística.

³ Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina

⁴ Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Associado III da Universidade Federal da Fronteira Sul

⁵ Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC (2004-2007). Atualmente é professora Associada do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

ABSTRACT

Competency management (GPC) has become important to optimize the efficiency of organizations, especially in the public sector, which is why this article investigates the difficulties encountered in a basic, technical and technological education institution, located in the south region of Brazil, with regard to the implementation of Competency Management. The research is predominantly qualitative, descriptive and case study in nature. The methodology used involved a theoretical review of GPC and the National People Development Policy (PNDP). Then, to collect data from the people management sectors on the campuses of this institution, a semi-structured questionnaire was applied. The results obtained were analyzed through triangulation, considering the GPC, the main implementation difficulties highlighted, the theoretical framework studied and the implementation forecast in the Institutional Development Plan (PDI). The results obtained from the study indicate that the implementation of GPC is still in initial phase, with special emphasis on the training sector and that the other stages, such as recruitment, evaluation and remuneration, face legal limitations in their implementation. It's concluded that, despite the difficulties highlighted, the implementation of GPC is an inevitable and growing reality in the public sector and this study contributes to the understanding of the difficulties, barriers, limitations and possibilities that exist in the process of adopting this model.

Keywords: Competency-based Management. Competence.

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem provocado algumas transformações nas empresas, como o aumento da competitividade, a busca por novas tecnologias, alterações no perfil dos profissionais a serem contratados, entre outros (Wecker, Froehlich, 2017). Estas transformações também atingiram o setor público, que precisou se adaptar, promovendo mudanças organizacionais, alterando as missões, utilizando novas ferramentas tecnológicas ou implementando novos métodos de trabalho (ENAP, 2009).

De acordo com Silva (2021, p. 18):

A gestão de pessoas no setor público passa por um processo de transformação em decorrência de um contexto de crise, de reestruturação administrativa e da publicação de um conjunto de dispositivos legais e de políticas públicas em todos os poderes e níveis institucionais. A implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) [...], tornou a gestão de pessoas um processo complexo, inicialmente pela falta de conhecimento sobre como operacionalizar práticas de gestão de pessoas de forma integrada e introduzir políticas e sistemas de gestão de pessoas por competências, o que ainda continua sendo um desafio para as organizações.

A literatura específica no campo da administração, da psicologia organizacional e do trabalho, segundo Silva, Alves e Santos (2019), destaca a utilização de estratégias voltadas à aquisição e expressão de competências em situação de trabalho como um importante diferencial na busca pelo aprimoramento dos desempenhos humano e organizacional. A necessidade passa a ser de um profissional com mais autonomia e iniciativa, comprometido com os objetivos e estratégias organizacionais (Wecker, Froehlich, 2017).

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

Neste contexto de “incentivo às novas formas de gestão, aliado à grande demanda da sociedade por qualidade nos serviços públicos prestados, o início dos anos 2000 trouxe para a esfera pública um novo paradigma para a gestão estratégica de pessoas: a competência” (Perseguino, Pedro, 2017, p. 23). O modelo de gestão por competências apresenta-se como alternativa eloquente aos instrumentos tradicionais utilizados nas instituições públicas (Brandão, Guimarães, Borges- Andrade, 2001).

“O conceito de Gestão por Competência foi introduzido no serviço público por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), formalmente instituída pelo Decreto 5.707/2006” (Cardoso *et al.*, 2019, p. 36). E, posteriormente, atualizada pelo Decreto 9.991/2019, que tem como objetivo: “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal” (Brasil, 2019).

Ao analisar o que cada autor mencionado nos repassa, é possível identificar que ainda existem lacunas para a temática de estudo que foi proposta e dentro desse panorama, nas instituições de ensino básico, técnico e tecnológico surgem desafios específicos para implementar de forma prática o modelo de gestão por competências, principalmente pela complexidade que um ambiente educacional apresenta, com suas particularidades e demandas específicas, o que pode influenciar significativamente a implementação desse modelo.

Esta abordagem objetiva buscar uma visão abrangente das dificuldades associadas à implementação da gestão por competências no que diz respeito ao contexto educacional para que se possa entender o porquê desta implementação ainda não ter ocorrido de forma completa nesta instituição.

Diante disso, este estudo teve como problemática central de pesquisa: quais são os principais desafios encontrados na implementação da gestão por competências em uma instituição de ensino básico, técnico e tecnológico? Para responder a esta questão, o objetivo principal deste estudo foi identificar esses desafios em uma instituição localizada no sul do país. Para alcançar este objetivo exposto, a estrutura deste artigo inclui: introdução que contextualiza a problemática, fundamentação teórica, explorando alguns conceitos-chave, descrição da metodologia utilizada para a realização da pesquisa, apresentação e análise dos resultados coletados, e, por fim, a discussão que sintetiza as conclusões e implicações do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho foi desenvolvido com o objetivo de conceituar o

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

termo competência, abordando seu desenvolvimento e sua importância para a gestão organizacional. Para este fim, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros, revistas e outros materiais relevantes disponíveis sobre o tema, com o intuito de fundamentar teoricamente as principais abordagens sobre o tema.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Na década de 1970, o estudioso David McClelland apresentou pela primeira vez um conceito estruturado de competência. Após este primeiro conceito, vários outros autores surgiram e deixaram sua contribuição acerca do conceito de competências. No Quadro 01, apresenta-se algumas definições de competências sob a perspectiva dos principais autores estudiosos do tema.

Quadro 01: Algumas definições sobre competências

AUTOR	CONCEITO
McClelland e Dailey (1972)	Conjunto de características individuais que podem ser observáveis em um indivíduo, por exemplo: conhecimentos, habilidades, objetivos, valores.
Zarifian (2000)	Competência é o tomar iniciativa e assumir a responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara ao longo da sua trajetória.
Fleury (2001)	Competência diz respeito ou relaciona-se com o saber agir responsável e reconhecido, que envolve mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades. Esta mobilização agrega valor econômico à organização e também valor social ao indivíduo.
Le Boterf (2004)	A competência está relacionada a mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto[...]

Fonte: adaptado de Bitencourt, 2001

Neste contexto, as organizações e os indivíduos trabalham em conjunto para criar e manter um processo constante de troca de habilidades, de um lado a empresa compartilha seus recursos com os colaboradores, o que os engrandece profissionalmente e os prepara para lidar com desafios, tanto dentro ou fora da organização e em contrapartida, ao desenvolver suas próprias habilidades, as pessoas contribuem com seus conhecimentos para a empresa, permitindo que ela esteja mais preparada para enfrentar novos desafios (Dutra, 2001).

Para este estudo, a definição apresentada por Fleury (2001), é a que mais se adequa no decorrer da análise. O conceito apresentado é amplo e não abrange somente as dimensões técnicas quando se aborda a competência, mas também as dimensões comportamentais e contextuais, o que nos proporciona uma compreensão de forma integrada e que é aplicável em um contexto organizacional dinâmico, como é o discutido neste trabalho.

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

Analisando os conceitos apresentados, outra conclusão possível é que as competências constituem um conjunto de pilares, conhecido como CHA, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes (Parry, 1996).

Na visão de Martins (2021), a competência nada mais é que a soma de diversos saberes, obtidos de formas diversas pelo indivíduo e que lhe proporcione criar conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de resolver situações de seu cotidiano, ou seja, a competência é um resumo de saberes adquiridos e desenvolvidos por cada indivíduo ao longo de sua jornada. De acordo com Peixoto (2022), a gestão por competências é baseada na ideia que as organizações públicas não devem se preocupar apenas com as competências técnicas de seus servidores, mas também com suas competências comportamentais e com as demais competências que são essenciais para consecução dos objetivos estratégicos, alcance da missão e visão.

Apesar de tantas abordagens diferentes sobre o tema, existe um aspecto comum em todas elas, a competência é vista, na grande maioria dos casos, como a habilidade de cada indivíduo de combinar os seus conhecimentos com as práticas específicas enfrentadas em situações reais de trabalho (Barato, 1998). Complementando essa visão, o conceito pode ser resumido como um conjunto de conhecimentos e habilidades que são adquiridos através da formação e da experiência, e que engloba a capacidade de integrar estes dois instrumentos e aplicá-los nas mais variadas situações profissionais (Ramos, 2001).

Ao observar esses conceitos, é possível entender que a competência é o resultado da combinação de diversos conhecimentos desenvolvidos e acumulados ao longo da vida do indivíduo, que foram adquiridos por meio de aprendizado formal ou informal, troca de experiências com outras pessoas, desenvolvimento de novas habilidades necessárias para exercer funções específicas e também da adaptação ao ambiente em que se está inserido (Zarifian, 2000).

A preocupação das organizações em ter pessoas capacitadas para desempenhar suas funções de maneira eficiente já vem de muito tempo, no entanto, no decorrer dos anos, as companhias têm se tornado cada vez mais conscientes de que seu sucesso depende da qualificação dos seus colaboradores. No serviço público esta qualificação também vem sendo cada vez mais importante. De acordo com Lira e Cavalcante (2021, p. 56):

É imperioso destacar que a Administração Pública brasileira está sendo cada vez mais demandada a institucionalizar uma política de desenvolvimento continuado de servidores para direcionar as ações dos gestores públicos, sob a busca de um alinhamento entre as características individuais e as qualidades requeridas para o alcance dos objetivos institucionais.

Em empresas privadas, como resultado dessa valorização das competências, a gestão de

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

recursos humanos foi priorizada, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de competências (Brandão, Guimarães, Borges-Andrade, 2001). Já nas instituições públicas, avanços podem ser observados no desenvolvimento de planos de carreiras, que são alinhados baseados principalmente em três pilares: capacitação, avaliação de desempenho e dimensionamento da necessidade de pessoal (Lira e Cavalcante, 2021)

A GPC (Gestão por Competências) é considerada um modelo gerencial alternativo aos tradicionais métodos que são empregados pelas organizações, pois visa diminuir ou extinguir a lacuna existente entre as competências que são necessárias para alcançar os objetivos da empresa e as que já estão presentes na organização (Brandão e Bahry, 2005).

Ainda, de acordo com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), a GPC deve ser entendida como um processo cíclico que abrange todos os níveis da organização, do corporativo ao individual. Este deve ser um processo contínuo, começando com a formulação da estratégia da organização (Brandão e Bahry, 2005).

A etapa seguinte à formulação da estratégia da organização é o mapeamento de competências. Com base nas informações estratégicas é possível identificar as “competências necessárias e comparar com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do quadro funcional a fim de encontrar *gaps* existentes, traçar um caminho a ser percorrido e executar ações de desenvolvimento dessas competências” (Canto, Silva, Dalmau, 2023, p. 4).

Teixeira Filho e Almeida (2014, p. 6) alegam que “o diagnóstico de competências é fundamental no processo de GPC, pois dele decorrem ações posteriores de captação, desenvolvimento, avaliação e retribuição de competências.” Para os autores, a inexistência de aquisição ou aprimoramento das competências tende a ampliar as lacunas já existentes.

Para resumir as etapas do processo de gestão por competências que se seguem após o processo de mapeamento, é apresentado no Quadro 02, um resumo destas etapas e do que se trata em cada uma delas.

Quadro 02: Ações/etapas do processo de gestão por competências subsequentes ao mapeamento

Captação	Trata-se da seleção de competências externas e a sua integração ao ambiente organizacional. No nível individual, se dá por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas, e, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas
Desenvolvimento	É o aprimoramento das competências internas disponíveis na organização. No nível individual, ocorre por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa .

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

Acompanhamento e Avaliação	Trata-se do monitoramento da execução de planos operacionais e de gestão e de seus respectivos indicadores de desempenho . Visa identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados.
Retribuição	É o modo da organização reconhecer, premiar e remunerar , de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados. Serve de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.

Fonte: Adaptado com base em Brandão e Bahry, 2005

Não somente a etapa de mapeamento de competências é importante, mas também os estágios seguintes a ele. Conforme demonstrado no Quadro 02, estas fases subsequentes são importantes para selecionar, identificar, atrair ou desenvolver as competências que estão em falta na organização, além de identificar uma forma de retribuir de forma diferenciada e satisfatória essas pessoas (Brandão e Bahry, 2005)

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

“No que diz respeito às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a GPC foi legalmente estabelecida no ano de 2006, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que foi instituída através do Decreto nº 5.707, de 23/02/2006” (Silva, Alves; Santos, 2019, p. 22).

A implantação das diretrizes da PNDP constituiu um grande desafio para as IFES, pois não considera particularidades culturais e estruturais que existem em instituições de ensino, o que dificulta a adesão a este modelo generalista (Montezano *et al.*, 2019).

Em contrapartida, no artigo intitulado: Análise crítica da gestão por competências em Universidades Federais, os autores repassam que a GPC no setor público representa um processo de transformação organizacional, que envolveu modernização tecnológica, disponibilidade financeira e novos processos de aprendizagem (Perseguino e Pedro, 2017).

Já na visão de Paes *et al.* (2019), embora as IFES desfrutem de autonomia em áreas didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial, e tenham a exigência de seguir o princípio de integração entre ensino, pesquisa e extensão, os métodos de financiamento e o regime jurídico dessas instituições apresentam fragilidades que não são cobertas pelas leis de educação superior vigentes no país.

Ainda, o conceito de GPC utilizado pela PNDP, apesar de concentrar-se especificamente na capacitação, sugere uma visão mais abrangente, elevando o servidor público a um elemento crucial para uma administração pública que seja eficiente, eficaz e efetiva, sem levar em conta os demais fatores (Ayres e Silva, 2013).

Desta forma, o principal subsistema de gestão de pessoas, apoiado pelas competências, é o de Treinamento e Desenvolvimento. Entre as principais atividades incluídas neste subsistema estão a identificação de competências e suas lacunas, a criação de um plano de capacitação baseado nessas competências e a implementação de ações de aprendizado para abordar as lacunas identificadas durante o mapeamento (Montezano *et al.*, 2019).

Após alguns anos em vigor, no ano de 2019, o Decreto n.º 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto n.º 9.991/2019, que dispõe sobre a PNDP e objetiva “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.” (Brasil, 2019). A publicação deste novo Decreto trouxe uma reformulação para a PNDP, ao incorporar, além do enfoque em capacitação, as condições necessárias para o desenvolvimento

das capacidades humanas ou as já mencionadas dimensões da competência: CHA-conhecimentos, habilidades e atitudes (Dalmau, Silva e Canto, 2023).

3. METODOLOGIA

Pelo objetivo proposto de identificar as principais dificuldades encontradas na implementação da gestão por competências em uma instituição de ensino básico, técnico e tecnológico localizada na região sul do país, a pesquisa foi classificada como: predominantemente qualitativa, com pequena aplicação de estatística descritiva, com uso do Excel para criação de gráficos e cálculos de porcentagem apresentados. Classificada também como descritiva, do tipo estudo de caso. De acordo com Yin (2010, p. 24): “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”.

Já para Lakatos e Marconi (2011, p. 269) “a pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar os aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”.

E, na visão de Strauss e Corbin (2008, p. 23):

Refere-se a qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação, podendo se referir à pesquisa sobre experiências vividas, comportamentos, sentimentos, funcionamento organizacional, movimentos sociais e fenômenos culturais, entre outros.

A pesquisa teve caráter descritivo, pois o tema implementação da gestão por competências foi abordado de maneira a descrever a percepção dos participantes a respeito do tema. Segundo Gil (2009, p. 50):

Os estudos de caso descritivos são desenvolvidos com o propósito de proporcionar a ampla descrição de um fenômeno em seu contexto. Procuram fornecer respostas a problemas do tipo “o que, como”. Mas diferem significativamente dos estudos descritivos de natureza quantitativa, pois não buscam descrever com precisão as variáveis em estudo nem a relação que se estabelece entre elas.

Para que se possa entender melhor o conceito de estudo de caso descritivo, os autores Godoi, Bandeira e Silva (2006) transmitem a ideia de que este tipo de estudo é rico em detalhes, muitas vezes complexos e que formam base de dados para possíveis estudos futuros.

Cabe aqui ressaltar que a pesquisa teve limitações. Uma delas, se não a principal, diz respeito ao fato de que, inicialmente tentou-se contato com um número maior de instituições federais de ensino localizadas na região Sul do país. Embora tenha acontecido essa tentativa de contato, a maioria das instituições não respondeu à solicitação de participação na pesquisa, o que limitou a coleta de dados.

A outra limitação diz respeito ao público alcançado, uma vez que não foi possível atingir

**PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL**

o número mínimo de respondentes de pelo menos um servidor de cada campi da instituição

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

estudada. O que favorece a uma visão imprecisa de como está sendo implementada a GPC em cada unidade e na Instituição como um todo.

Utilizando questionário semiestruturado, variando de 44 a 49 questões, aplicado no período entre abril e maio de 2023, junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição estudada e às Coordenações de Gestão de Pessoas nos campi, foi possível coletar as informações para posterior análise dos dados.

Para a coleta de dados, foi realizado, em um primeiro momento, contato telefônico com o Diretor de Gestão de Pessoas (DGP) da Reitoria da instituição, seguido de um contato via *WhatsApp*, nos quais explicou-se sobre a pesquisa. Optou-se por essa abordagem por acreditar-se que com o envio do questionário sendo feito pela Diretoria de Gestão de Pessoas, haveria um maior número de respondentes/participantes.

Após esse primeiro contato, foi enviado à DGP-Reitoria um e-mail com a solicitação de preenchimento do questionário, via *Google Forms*, o qual deveria ser encaminhado aos setores responsáveis pela gestão de pessoas de cada campus.

Com isso, foram definidos como sujeitos da pesquisa os servidores alocados nas diretorias e ou coordenadorias de gestão de pessoas da Reitoria e dos campi da instituição. Participaram da pesquisa oito servidores, contemplando a Reitoria e seis campi.

O questionário, conforme exposto no Quadro 03, foi elaborado com base no modelo proposto por Canto, Silva e Dalmau (2023), por entender-se que este modelo adaptado atenderia ao objetivo e necessidade desta pesquisa. Foi composto de sete sessões, distribuídas em seis temas e o encerramento, e um número de questões que variou entre 44 e 49 questões, esta variação ocorreu devido a variação de resposta do participante (se sim, seguia-se o questionário, se não, ocorria-se a mudança para uma nova seção do questionário). Visando atender aos objetivos da pesquisa, os temas definidos para compor o questionário possuem relação direta tanto com a implementação da GPC quanto com o exercício do cargo.

Quadro 03 - Dados de elaboração do questionário

Sessões	Nº. de questões	Objetivos específicos a serem atendidos
1. Dados pessoais e profissionais	13	1. identificar se os servidores alocados dos setores de gestão de pessoas têm conhecimentos a respeito da gestão por competências 2. verificar se e como as ações de implementação da gestão por competências foram planejadas. 3. verificar quais os principais entraves da implementação da gestão por competências. 4. destacar os pontos positivos e negativos do planejamento, organização e implementação da
2. Implementação do Modelo de GPC	1	
3. GPC implementada	12	
4. GPC não implementada	7	

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

5. Decreto nº. 5.707/2006	7	gestão por competências nas instituições pesquisadas.
6. Decreto nº. 9.991/2019	16	
7. Encerramento	-	

Fonte: elaborado pelos autores, 2023

Ao final do prazo estipulado de quinze dias para recebimento das respostas, via *Google Forms*, as mesmas foram compiladas e analisadas utilizando a técnica de triangulação de dados, utilizando-se dos dados coletados, referências bibliográficas abordadas e análise de documentos da instituição, como por exemplo, o PDI. A apresentação dos resultados e sua análise são apresentadas nas próximas seções.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dados e análise referentes ao tema de pesquisa proposto que foram coletados por meio da aplicação de questionário. Eles foram divididos em subseções, de acordo com os temas abordados.

O estudo de caso considerou alguns parâmetros de análise: adoção ou não da gestão por competências; dificuldades na implementação; referencial teórico de suporte; previsão de implantação do modelo no plano de desenvolvimento institucional (PDI).

Ainda, com o objetivo de preservar a identidade dos respondentes, foi utilizado um código de identificação, por meio da letra R (respondente) seguida de numeração sequencial (R1, R2,...R8).

4.1 - PERFIL DOS RESPONDENTES

Os participantes da pesquisa são servidores alocados nas diretorias e coordenadorias de gestão de pessoas da Reitoria e de seis campi. O grupo de participantes foi composto por cinco assistentes em administração, um(a) administrador(a), um(a) auxiliar de biblioteca e um(a) professor(a) EBTT. Suas escolaridades abrangem ensino superior (25%), especialização (12,5%), mestrado (50%) e doutorado (12,5%).

O grupo de pessoas que atuam na gestão de pessoas possui formação diversificada, alguns são professores, outros ocupam cargos técnicos. Essa diversidade complementa o conceito de competência, pois os profissionais incorporam a função que desempenham, as experiências e vivências de suas formações anteriores (RAMOS, 2001).

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

Em relação ao tempo de atuação na instituição e ao tempo de lotação no setor de gestão de pessoas, conforme os dados demonstrados nos Gráficos 1 e 2, temos que: 75% dos servidores participantes atuam há mais de nove anos na instituição e 25% atua entre seis e nove anos. Já em relação ao tempo de lotação no setor de Gestão de Pessoas, 37,5% deles estão no setor há mais de nove anos; 12,5% deles entre seis e nove anos; 25% entre três e seis anos e os outros 25% entre um e três anos.

Gráfico 1 - Tempo de atuação dos participantes na instituição



Fonte: dados da pesquisa, 2023

Gráfico 2 - Tempo de atuação dos participantes no setor de gestão de pessoas



Fonte: dados da pesquisa, 2023

É possível perceber que as pessoas que atuam com a gestão de pessoas já possuem uma bagagem de tempo e experiência neste setor, o que pode ser benéfico no que diz respeito ao processo de implementação da GPC, pois, quanto mais familiarizados com o Decreto 9.991/2019 e suas alterações, mais amplas as discussões de qual a melhor forma de aderir a todas as exigências do decreto.

Ao serem questionados sobre a utilização da GPC em seus setores de lotação, todos informaram que não atuam com esta temática. Quando os respondentes afirmaram que não há Gestão por Competência implementada, não se pode deixar de levar em conta o que Brandão e Bahry (2005) apontam em seus estudos, que este modelo de gestão é um modelo alternativo ao que as instituições estão habituadas, pois ela procura identificar as lacunas que existem. Por isso este modelo vem crescendo, pois cada vez mais as organizações entendem que gerenciar suas competências é uma estratégia competitiva e necessária.

4.2 ENTENDIMENTO E VISÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O Quadro 04 apresenta as transcrições das opiniões obtidas quando os participantes foram questionados sobre o que eles entendem por “gestão por competências”.

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

Quadro 04: O que você entende por “GPC”

R1	Gerir a alocação de pessoal e sua capacitação, orientadas com as competências necessárias para o desempenho das diferentes atribuições de cada cargo e função, desenvolvendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que formam a competência. Tudo isso orientado para o cumprimento da missão da instituição e o alcance de seus objetivos.
R2	Trata-se de uma forma de gestão de pessoas, por meio do qual, a partir das competências organizacionais, identificam-se as competências individuais necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos de uma organização ou instituição. A partir da identificação das competências de cada cargo, estruturam-se os processos da área de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, capacitação e desenvolvimento, etc.
R3	Trata-se de um modelo de gestão de pessoas que considera o perfil dos trabalhadores, seu conhecimento, habilidades e atitudes, a fim de gerenciá-los, buscando que o perfil seja compatível com as atividades desempenhadas. Por meio disso, espera-se atingir um melhor resultado.
R4	É aproveitar os conhecimentos dos servidores, alinhando-os aos objetivos institucionais.
R5	Gestão por competências estaria voltado a alocar os servidores onde podem ser/ gerar melhores resultados institucionais.
R6	Possibilidade de alinhamento de todos processos da Gestão de Pessoas (seleção, desenvolvimento, remuneração, avaliação etc) conforme as competências necessárias e as apresentadas pelas pessoas (individuais), grupos de trabalho (grupais) e pela própria organização (organizacionais).
R7	Seria um tipo de método para identificar os perfis profissionais e desenvolvê-los da melhor forma possível, de modo que a organização como um todo tenha um retorno com isso.
R8	Entendo como a administração do quadro de pessoal no sentido de identificar perfis para melhor dimensionamento e posicionamento nos setores de atuação.

Fonte: dados da pesquisa, 2023

Quando questionados sobre o que entendem por “Gestão por Competências”, cada servidor apresentou sua visão, e o que chama a atenção é o fato de que muitos ainda consideram este tipo de gestão inerente apenas ao ato de levar-se em conta a formação acadêmica do servidor no momento de designá-lo para uma função específica. O que vai totalmente em desacordo com o que preconiza Le Boterf (2003), que nos transmite que “a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto [...]”, ou seja, competência passa muito longe de somente formação acadêmica, conforme é possível identificar nos conceitos apresentados no Quadro 01.

Já em relação ao questionamento referente à promoção de cursos pela instituição, os resultados obtidos revelaram que apenas um respondente (R2) afirmou que o curso sobre GPC foi ofertado pela instituição e que ele participou do curso, enquanto outro (R6) indicou que o curso foi oferecido, mas ele não participou. Os demais participantes responderam que não houve

**PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL**

oferta de curso nesta temática.

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

O participante que afirmou ter participado do curso (R2) apontou que a carga horária não foi adequada, mas que o curso foi satisfatório em termos de conteúdo e que o auxiliou para o aperfeiçoamento de seus conhecimentos sobre o tema. Por outro lado, ele não sabe responder se o curso foi útil para o desenvolvimento de suas atividades dentro da instituição.

Este ponto chamou a atenção, pois às respostas obtidas quando questionados sobre o fato de a instituição ofertar cursos sobre a Gestão por Competências e sobre o fato de a implementação estar sendo estudada, alguns respondentes afirmaram que foram ofertados cursos e a implementação está sendo analisada, enquanto outros afirmam não terem recebido oferta tampouco participado de nenhum curso sobre a temática e que não há nenhum estudo de implementação em andamento.

As respostas destas questões em especial, nos fazem questionar sobre o que os participantes consideram como instituição: apenas o seu campus de lotação ou a instituição como o conjunto formado por todos os campi e reitoria? Ainda mais quando a implementação da gestão por competências consta no PDI vigente, como uma das ações propostas para alcançar o objetivo estratégico de promover a capacitação/qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos institucionais.

Nos fez questionar também, sobre a oferta de cursos de capacitação, se estes cursos estão sendo ofertados para todos os servidores, através da Reitoria, ou se cada campi determina quais cursos irá ofertar para seus servidores. Alçam-se daí outras dúvidas: 1. Como estes cursos estão sendo ofertados, de forma teórica, prática ou teórico-prática? 2. Será que a forma de oferta de cursos não está sendo influenciada pela visão que se observou nas respostas sobre a GPC, percebida pela maioria dos participantes apenas como a formação que o servidor possui? 3. Os treinamentos são personalizados conforme a necessidade do servidor ou setor, ou são cursos de abordagem mais ampla para capacitar todos de uma única vez?

Entre todos os respondentes, houve unanimidade em responder que não existe gestão por competências implementada na IES pesquisada. Porém, quando questionados sobre o desenvolvimento de estudos sobre a temática dentro de seus campi ou na reitoria, 25% responderam que há este estudo em desenvolvimento; 37,5% responderam que não há nenhum estudo em andamento e 37,5% não souberam responder se há ou não algum estudo sendo desenvolvido neste sentido.

Ainda neste contexto de desenvolvimento de estudos sobre a temática, o respondente R1 afirmou que “apenas se demonstrou a intenção de serem desenvolvidos” enquanto R2 apontou que “estão sendo desenvolvidos e discutidos na instituição pela Diretoria de Gestão de

**PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL**

Pessoas”.

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

Já quando questionados sobre a intenção da instituição de implementar a GPC, 25% dos participantes responderam que sim; 12,5% que não e 62,5% não souberam responder. Os que responderam que sim, conforme demonstrado no gráfico 03, afirmaram, ainda, que já existe um planejamento por parte da instituição, mas sem uma data definida para seu início.

Segundo o participante R8, mesmo sem ter uma data definida, a instituição tem claro o ponto de partida para dar início a implementação da GPC, enquanto que para o respondente R1 não existe clareza, por parte da instituição, de qual seria esse ponto de partida.

Gráfico 3 - Conjunto de gráficos referente às respostas quanto a intenção de implementação da GPC



Fonte: dados da pesquisa, 2023

Outra pergunta feita aos participantes foi a respeito da opinião profissional deles em relação à implementação da GPC, se eles consideram possível essa implementação. Os que consideram possível somam 75% dos respondentes, ao passo que 25% não consideram essa possibilidade. Estes 25% que não consideram possível, quando questionados sobre os motivos pelos quais não acreditam na possibilidade dessa implementação, responderam que:

Quadro 05: Motivos para não acreditar na implementação da “GPC” na instituição

R3	a) Poucos servidores disponíveis para desempenhar suas funções; b) falta de motivação; trabalhos burocráticos, engessados e pouco gratificantes; c) sistemas ruins e cheios de falhas; d) gestão de pessoas voltada a abertura e tramitação de processos, presos à gestão documental e resolução de problemas de uso dos sistemas, sem tempo e/ou autonomia para acompanhar o exercício das funções dos servidores, que fica a cargo de cada chefia imediata; e) excesso de responsabilidade das chefias imediatas com fluxos documentais de diversos setores e uma considerável parte do tempo dedicada a resolução de conflitos de seus subordinados; f) pouca colaboração dos servidores que, com raras exceções, procuram fazer apenas o mínimo esperado (e às vezes nem isso), sem que haja qualquer consequência, pois para haver consequência é necessário seguir um rito processual burocrático que ninguém quer assumir, para não se indispor com colegas e/ou por já estar sobrecarregado com suas funções.
R6	No curto e médio prazo não vejo possibilidades, pois o projeto deveria ser institucional e apoiado por políticas governamentais. Vejo que a instituição possui outras prioridades.

Fonte: dados da pesquisa, 2023

É possível perceber, por meio das respostas obtidas, uma certa “resistência” ou “incredulidade” por parte de alguns respondentes, quanto à implementação desta gestão, pois apontam que é um processo altamente burocrático e que não há servidores suficientes para assumir mais esta demanda, havendo necessidade de treinamentos. O que vai ao encontro do entendimento de Ayres e Silva (2013), que de fato existe uma lacuna de conhecimento sobre como incorporar essa temática na realidade cotidiana das instituições e desenvolvê-las para que

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

todos sejam beneficiados e também condiz com o que Silva, Cavalcante, Silva, Silva (2021, p.195) apontam: “no que diz respeito ao processo de implantação da gestão por competências, os maiores desafios giram em torno de questões burocráticas e de resistências por parte dos servidores no cumprimento de novas normas.”

Em um contexto geral sobre as respostas obtidas, percebeu-se que não existe um consenso, uma unidade. Cada respondente possui um entendimento, um ponto de vista, sobre os Decretos, o que é a Gestão por Competências, e os benefícios ou não da sua implementação. O que corrobora com os pontos fracos apontados na análise do ambiente interno, no PDI vigente da instituição, que cita, entre outros, a falta de padronização dos processos de trabalho e a fragilidade na comunicação.

Por isso, e para que este processo tenha sucesso, no setor público, é necessário um processo de transformação, que passa desde a modernização tecnológica até a estruturação de novos processos de aprendizagem (PERSEGUINO e PEDRO, 2017).

Esses pontos de vista dos respondentes, deveriam ser levados em conta pela Gestão no momento de se implantar o modelo de GPC, visto que alguns apontamentos se ligam diretamente ao momento de implantação, assim já começa acertando pontos que são considerados relevantes pelos servidores.

4.3 ENTENDIMENTO E VISÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE OS DECRETOS 5.707/2006 e 9.991/2019

Uma outra seção do questionário abordou o Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, além de regulamentar dispositivos constantes na Lei 8.112/90.

Quando questionado aos participantes se a instituição organizou e planejou ações para implementação deste Decreto, 62.5% responderam positivamente e 35.5% negativamente. As principais ações apontadas são: R1: “ações de levantamento de necessidades de capacitação, atreladas a concessões de ações de capacitação.” R3: “Oferta de cursos de capacitação solicitados pelos servidores. Pagamento de diárias, inscrições e passagens para participação em eventos. Liberação de carga horária para educação continuada, horário especial de estudante, afastamentos integrais para qualificação.”

Em contrapartida, quando questionado se estas ações foram inseridas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), 37.5% afirmam que sim e 62.5% afirmam que não. O respondente R2, aponta que: “em relação a pergunta, respondi que não, pois, pelo conhecimento

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

que tenho, isso não foi inserido diretamente, mas considerando a necessidade de realização do planejamento relativo às ações de capacitação, indiretamente, pode-se considerar que foi.” Dois dos respondentes ainda apontam que não foi incluído porque este Decreto foi revogado pelo Decreto 9.991 e outros dois apontam que não sabem o motivo de não inclusão no PDI.

Em relação ao questionamento sobre qual foi a importância deste Decreto para o avanço da Gestão por Competências na instituição, as respostas foram variadas e as principais estão descritas no Quadro 06.

Quadro 06: Importância do Decreto 5.707/06 para o avanço da GPC na instituição

R1	Procurar direcionar as ações de capacitação de acordo com as atribuições do cargo e do ambiente organizacional de cada servidor.
R2	Foi uma inovação para o serviço público. Contudo, considerando a sua revogação por meio do Decreto 9.991/2019, percebe-se que o tema gestão por competências não é uma prioridade para a administração pública.
R3	O avanço que percebo foi o incentivo à capacitação e qualificação dos servidores, pois a instituição investe bastante na educação continuada e na capacitação dos servidores. É muito facilitado o acesso aos diversos benefícios voltados à promoção do desenvolvimento pessoal.
R7	O Decreto permite que os servidores invistam em sua formação profissional de acordo com o seu perfil.
R8	Regulamentação

Fonte: dados da pesquisa, 2023

Em relação às dificuldades encontradas para o uso e implementação deste decreto, os participantes mencionaram que:

Os servidores, em geral, não têm ideia exata das competências ou atribuições relativas ao seu cargo ou função, e em geral elenca capacitações que por vezes fogem das necessárias ao seu melhor desempenho, prevalecendo seu interesse pessoal (R1).

A principal dificuldade ficou relacionado aos relatórios, pois são muitos dados para compilar (R3).

Programa envolve muitos prazos, e os servidores têm bastante dificuldade com os cumprimentos de prazos (R8).

O Decreto nº. 9.991, de 28 de agosto de 2019, revogou o Decreto nº. 5.707/06. Em seu art. 1º, ele dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, que busca promover o desenvolvimento das competências necessárias para que servidores públicos desempenhem com excelência suas funções dentro dos órgãos governamentais. (Brasil, 2019).

É importante ressaltar que todas estas mudanças na forma de ofertar cursos de capacitação estão diretamente ligadas à publicação do Decreto nº. 9.991/19. Antes deste Decreto, cada servidor escolhia o curso que desejasse, não importando se havia ou não ligação com o trabalho que efetivamente desenvolvia dentro da instituição. Já a partir da publicação do Decreto nº. 9991/19, existe a obrigatoriedade de os cursos de capacitação estarem alinhados à trilha de conhecimento da atividade que o servidor efetivamente desempenha.

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

Com relação ao questionário aplicado, o Decreto nº. 9.991/19 também foi abordado como um dos temas de pesquisa, sobre o qual 100% dos respondentes afirmaram que a instituição planejou e organizou ações para implementação deste Decreto, dos quais 75% afirmaram ainda que estas ações se encontram descritas no PDI da instituição.

O Quadro 07 destaca, dentre as ações apontadas, as respostas de R1 e R2.

Quadro 07: Ações para implantação do Decreto 9.991

R1	construídas normativas internas para adequar cada ação de desenvolvimento e concessões de licenças e afastamentos, ao novo Decreto 9.991/2019. Grupos de trabalho foram montados previamente para sua discussão. Sistemas de informação foram criados e implementados para gerir processos e os dados necessários para atender as demandas do Decreto
R2	reuniões com o Comitê de Gestão de Pessoas para discussão dos temas abordados no decreto, impactos e adequações nos fazeres da área.

Fonte: dados da pesquisa, 2023

Em relação às vantagens e desvantagens percebidas sobre a implementação deste Decreto, os respondentes também teceram suas opiniões. Em relação às vantagens apontadas, destaca-se a resposta do R3, de que “a maior vantagem é ter esse olhar para a capacitação e qualificação dos servidores, que realmente é promovida através de várias ações”. Outra vantagem destacada pelos participantes R4 e R5 é a possibilidade de desenvolvimento profissional e institucional.

Quanto às desvantagens, destaca-se a resposta de R1: “o Decreto 9.991/2019 engessou a forma como o planejamento e a execução das ações de capacitação é realizado.” Na mesma linha, R3 e R8 apontaram que houve aumento na burocracia e no trabalho em preencher os relatórios que são exigidos.

Percebe-se que, no serviço público, a Gestão por Competências acaba se concentrando no setor de Treinamento e Desenvolvimento, conforme apontam os Decretos nº. 5.707/2006 e nº. 9.991/2019, porém, este é um processo circular, ou seja, tem que envolver todos os níveis e setores de uma organização, não somente um setor específico. Quando aplicada somente em um local da instituição, os resultados não poderão ser analisados na sua totalidade (Guimarães e Borges-Andrade, 2001).

As principais dificuldades apontadas pelos respondentes, quanto a implementação do Decreto nº. 9.991/19, gira em torno das mudanças de conceitos que ocorreram e do excesso de documentos a serem preenchidos. R3 apontou que: “a dificuldade é o excesso de compilação de dados, cujo método deveria ser muito mais simples.” Nesta mesma linha, R7 compartilhou sua opinião de que: “a dificuldade está no excesso de normativas internas da instituição para atender ao Decreto. Além disso, são muito extensas, a leitura se torna extremamente exaustiva.”

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

Outra dificuldade mencionada diz respeito às mudanças de conceitos que este Decreto trouxe. R2, em sua resposta, indicou que a “maior dificuldade está na implementação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, pois, na prática, existe uma diferença entre o que prevê o decreto e suas regulamentações, com o que precisa ser inserido de informação.” Já R1 mencionou que:

As mudanças de conceitos relativos à capacitação, ações de desenvolvimento e qualificação geraram dúvidas e confusão na formulação dos conceitos na hora da construção de normativas internas. O PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoal) mostrou uma construção complicada que não foi pensada para a realidade das instituições de educação, ao mesmo tempo que os responsáveis pela sua implementação não compreenderam a sua real importância.

Apesar das dificuldades apontadas pelos respondentes, 87.5% acreditam que o Decreto nº. 9.991/19 melhorou a organização da gestão institucional, pois apresenta um maior incentivo para que os servidores se capacitem e desenvolvam. Ajudando, também, na organização financeira da organização, uma vez que o planejamento possibilita à Direção dimensionar o recurso necessário para o programa de capacitação.

As principais competências organizacionais que a instituição possui, na visão dos respondentes, são a “inovação, pesquisa, construção de políticas institucionais de forma democrática”. Produção científica e tecnológica. Busca constante aperfeiçoamento nos métodos de trabalho.”

Em relação a percepção da existência de diferenças de competências organizacionais entre os diversos campi, 5 (cinco) dos respondentes revelaram que não percebem estas diferenças, enquanto R2 apontou, ainda, que: “não temos este estudo realizado, mas entendo que é possível termos dois níveis de competências organizacionais, um para toda instituição e outro específico para cada campus (considerando as diferentes frentes de atuação.” O respondente R6 também opinou: “intuitivamente sim, pois cada campus possui afinidade com os arranjos produtivos locais, mas são sutis estas diferenças.”

Outro ponto abordado, foi em relação aos benefícios do Decreto nº. 9.991/19 para a melhoria da gestão das qualificações individuais, onde 75% dos participantes responderam que sim, sendo úteis também para o desenvolvimento pessoal e não só organizacional. R6 opinou, inclusive, que “os servidores podem aplicar no seu dia a dia o aperfeiçoamento adquirido através do PDP.”

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar as principais dificuldades encontradas na implementação da gestão por competências em uma instituição de ensino básico, técnico e tecnológico localizada na região sul do país, o qual entendemos ter sido alcançado.

Conforme as respostas ao questionário elaborado e o PDI vigente, a gestão por competência na instituição encontra-se ainda em fase inicial de implementação. Decorrente da publicação dos Decretos nº.5.707/2006 e nº. 9.991/2019, a IES estudada inicia a implementação da gestão por competências pelo desenvolvimento e capacitação, onde é perceptível um campo de atuação mais livre e onde tem-se menos subjetividade e menos interferência de órgãos externos de controle.

De modo geral, é possível apontar que a etapa de desenvolvimento (treinamento e capacitação) já acontece por gestão por competências. Não existindo ainda, para as outras etapas (recrutamento e seleção, acompanhamento e avaliação, e retribuição), previsão de mudança ou implementação. No caso de recrutamento e seleção, por exemplo, para que pudesse ser efetivamente implementada, deveriam ser alteradas as atribuições dos cargos, o que dificulta, tanto por questões políticas quanto questões culturais, sua implementação. Também impactaria em uma mudança de legislação, que demanda vontade política, tempo e todo um processo de adaptação.

Percebeu-se, ainda, uma falta de unidade de entendimento, por parte dos servidores participantes da pesquisa, referente à implementação da gestão por competências na instituição, a qual pode se dar por motivos diversos e demonstra, também, uma possível fragilidade na comunicação interna. O que, inclusive, consta no PDI da Instituição como um dos pontos fracos, ou limitações, que colocam a instituição em situação de desvantagem ou causam dificuldades para a busca dos objetivos estratégicos.

A gestão por competências, em sua totalidade, na IES pesquisada, ainda é uma realidade distante. Mas torna-se perceptível, a partir da realização deste estudo de caso, a possibilidade real dessa implementação. Ainda assim, alguns ajustes são necessários, principalmente referentes à descrição de cargos e mapeamento de suas competências, e também, no que diz respeito à atualização da legislação acerca do tema, o que foge ao controle único e exclusivo da Instituição de Ensino.

Uma das principais dificuldades identificadas e apontadas pelos pesquisados, após a realização deste estudo, diz respeito a burocracia que a IES enfrenta quando se trata do modelo de gestão por competências, o que desmotiva os servidores que atuam diretamente nesta frente.

**PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL**

A falta de pessoal também impacta na possibilidade de implementação total deste modelo, visto

PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL

que, pelo que foi possível identificar, os setores de Gestão de Pessoas nos campi desta instituição possuem um ou dois servidores no máximo, o que torna difícil dar a atenção necessária que este tema demanda.

Esta pesquisa também teve limitações, uma delas, já ocorreu no início desta investigação e foi em relação ao fato da maioria das instituições, mesmo com o contato prévio realizado, não terem respondido a solicitação de pesquisa. A outra limitação diz respeito ao público atingido, uma vez que não foi possível atingir o número mínimo de respondentes de pelo menos um servidor de cada campi da IES estudada. O que não proporcionou uma visão completa de como está sendo implementada a gestão por competências em cada unidade.

Como oportunidade de estudo futuro, sugere-se expandir essa pesquisa para Institutos e Universidades Federais do país, e até mesmo para outros órgãos do Poder Executivo, na busca da obtenção de um panorama nacional da implementação da gestão por competências no setor público, tanto das Instituições de Ensino quanto de outras organizações que compõem este poder.

Outro ponto que pode ser objeto de estudos em trabalhos futuros é a reformulação da descrição dos cargos, encontrando-se um meio de já constar as principais competências que cada cargo exige e um meio de avaliá-las já no momento dos concursos públicos.

Além disso, as formas de oferta de cursos de capacitação após a publicação do Decreto nº. 9.991/19, devem ser revistas, levando-se em consideração a formação ou capacitação com base nas competências. Ponderando como esses cursos são estruturados, se de forma mais teórica, prática ou teórico-prática. Como são realizadas as avaliações de aprendizado e como se pode mensurar o desenvolvimento de uma competência, por um servidor, a partir da participação em um determinado curso. Assim, como se há possibilidade de um servidor desenvolver as habilidades necessárias, propostas na formação/capacitação, somente com cursos teóricos.

REFERÊNCIAS

AYRES, Simone Maia Pimenta Martins; SILVA, Anielson Barbosa da. **Sistema de capacitação baseado em competências-SCBC**: uma contribuição para a teoria e prática da gestão por competências no âmbito das IFES. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD. Brasília, DF, 2013, 1-16. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTY1OTA=. Acesso em 06 jun. 2023.

BARATO, Jarbas Novelino. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

**PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL**

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 22 mar. 2023

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais** - a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1&isAlloved=y> Acesso em 22 mai.2023.

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. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 22 mar. 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, nov./dez. 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6415>. Acesso em: 30 mar. 2023.

CANTO, José Pereira; SILVA, Carolina Suelen da; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Desenvolvimento de pessoas por competências em universidades federais brasileiras: o paradoxo do discurso versus prática.** 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243953>. Acesso em 22 mai. 2023

CARDOSO, Márcia Natalie Queiroz Barreto; DANTAS, Érica Bertolossi; LIMA, Eugislane Moreira; CARNEIRO, Kaike Leonardo Alves; LOPES, Suely Pereira. Gestão por competência: a experiência do processo de implantação da Universidade Federal do Tocantins (UFT). **In: BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; SOUZA, Gabriela Mattei de; RIBEIRO, Patric da Silva (org.). Formação no contexto da gestão por competências.** [recurso eletrônico]. 1.ed. Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: <https://forgepe.paginas.ufsc.br/files/2019/03/LIVRO-FORGEPE-Web.pdf>. Acesso em 18 mai. 2023

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; SILVA, Carolina Suelen da; CANTO, José Pereira do. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas Universidades Federais Brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas - SP, 2023. v.9. p. 1-33. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8666622>. Acesso em: 02 mai. 2023

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. **In: DUTRA, Joel Souza (org.). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

**PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL**

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. CARVALHO, Antônio de; *et al.* (org.). Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>. Acesso em: 17 mar. 2023

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

LIRA, Jandmara de Oliveira Lima; CAVALCANTE, Keliane de Oliveira. Gestão por competências nas instituições. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. [recurso eletrônico]. 2.ed. Rev. Amp. João Pessoas: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <https://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/806/951/8453> Acesso em 05 dez. 2024

MARTINS, Leonardo. **Desenvolvimento de competências gerenciais para coordenadores de programas de pós-graduação vinculados ao programa de excelência acadêmica**: uma proposta para a Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária), Universidade Federal Santa Catarina - UFSC. Florianópolis -SC, 2021. 271 p. Disponível em: <https://tede.ufsc.br/teses/PPAU0242-D.pdf> Acesso em 16 abr. 2024.

MONTEZANO, Lana; *et al.* Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 12, nº. 3. Florianópolis, 2019. Universidade Federal de Santa Catarina. p. 21-44. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n3p21>. Acesso em: 20 abr. 2023.

PAES, Raul Vitor Oliveira, *et al.* Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista de Gestão e Secretariado**, 2019, 10.3: 163-191. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1034>. Acesso em: 26 abr. 2023.

PARRY, S. *The Quest for Competencies. Training*, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996

PEIXOTO, Adrileide Almeida. **A ética na gestão por competências**: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino brasileira. Dissertação (Mestrado Profissional em Teologia), Faculdades EST. São Leopoldo – RS, 2022. 86 p. Disponível em: http://dspace.est.edu.br:8000/xmlui/bitstream/handle/BR-SIFE/1115/peixoto_aa_tmp703.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em 05 dez. 2024.

**PRINCIPAIS DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO DO SUL DO BRASIL**

PERSEGUINO, Silvana Aparecida; PEDRO, Wilson José Alves. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 2017, 13.29: 22-44. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4966/496654016003.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

SILVA, Anielson Barbosa da. Apresentação. *In*: SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. [recurso eletrônico]. 2.ed. Rev. Amp. João Pessoas: Editora UFPB, 2021. Disponível em: <https://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/806/951/8453> Acesso em 05 dez. 2024

SILVA, Bruno Leonardo Bezerra da; ALVES, Joatã Soares Coelho; SANTOS, Raquel Alves. Mapeamento de Competências Institucionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Método, Resultados e Produtos. *In*: BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; SOUZA, Gabriela Mattei de; RIBEIRO, Patric da Silva (org.). **Formação no contexto da gestão por competências**. [recurso eletrônico]. 1.ed. Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: <https://forgepe.paginas.ufsc.br/files/2019/03/LIVRO-FORGEPE-Web.pdf>. Acesso em 18 mai. 2023

Silva, P. A., Cavalcante, S. M. de A., Silva, P. A., & Silva, M. R. R. (2021). Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. *Revista De Gestão E Secretariado*, 2021; n.12(2), p.173–202.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008

TEIXEIRA FILHO, Antonio Raimundo Cardoso; ALMEIDA, Denise Ribeiro de. **Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia**. 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131380>. Acesso em 23 mai. 2023.

WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane. Recrutamento e seleção por competências: uma análise do processo seletivo de uma Instituição de ensino superior. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 2017, 12.3: 75-96. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2404/957>. Acesso em: 23 mai. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.