

**JULIANA PEREIRA FERREIRA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A  
PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE  
A CONTRIBUIÇÃO DOS AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM**

**Recife**

**2017**



**Universidade Federal Rural de Pernambuco**  
**Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia**  
**Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação**  
**Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância**

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DOS AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância.

Linha de Pesquisa: Gestão da produção de conteúdos para educação a distância

Orientador: Prof. Dr. José de Lima Albuquerque

**Recife**

**2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

F383g      Ferreira, Juliana Pereira.  
              Gestão por competências da administração pública : a percepção dos gestores de recursos humanos sobre a contribuição dos ambientes virtuais de aprendizagem / Juliana Pereira Ferreira. – 2017.  
              100 f. : il.

              Orientador: José de Lima Albuquerque.  
              Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, Recife, BR-PE, 2017.  
              Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).

              1. Educação a distância 2. Gestão por competências 3. Indicadores de desempenho 4. Gestão pública I. Albuquerque, José de Lima, orient. II. Título

CDD 371.394422

**Universidade Federal Rural de Pernambuco**  
**Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia**  
**Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação**  
**Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A  
PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE A  
CONTRIBUIÇÃO DOS AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM**

Juliana Pereira Ferreira

Dissertação julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, defendida e aprovada por unanimidade em 03/05/2017 pela Banca Examinadora.

Orientador:

---

---

Prof. Dr. José de Lima Albuquerque  
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância -  
UFRPE

Banca Examinadora:

---

---

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho  
Membro Interno – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em  
Educação a Distância - UFRPE

---

---

Prof.(a). Dr(a). Ivanda Maria Martins Silva  
Membro Interno – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em  
Educação a Distância - UFRPE

---

---

Prof. Dr. Emanuel Ferreira Leite  
Membro Externo – Programa de Mestrado em Desenvolvimento Local Sustentável –  
FCAP/UPE

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que me guia, me orienta, me conforta e que me tem iluminado em todos os momentos da minha vida.

À minha família, em especial à minha mãe Joana e meus filhos Diego e Camila.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco pela oportunidade de crescimento profissional.

À Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas pelo apoio e contribuição para realização da pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância pela oportunidade de cursar este mestrado.

Ao meu orientador, professor José de Lima Albuquerque, pelos desafios que me proporcionou, despertando-me novos horizontes e perspectivas para o meu crescimento profissional.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância (UFRPE) pela competência profissional e ensinamentos.

Aos amigos da pós-graduação: Alexandrina, Ana Cristina, Ana Flávia, Ana Márcia, Andreza, Antônia, Celly, Elias, Emanuele, Emerson, Jadson, Jussara, Manoelina, Luiza, e Verônica, pela parceria e troca de experiências durante o curso.

Aos funcionários do PPGTEG pela disponibilidade em ajudar.

Aos amigos de trabalho da UFRPE, em especial aos técnicos e gestores Luiza Pragana e Roger Santos; às coordenadoras do PPGCF, Prof.<sup>a</sup> Ana Lícia P. Feliciano e Prof.<sup>a</sup> Lúcia de Fatima de C. Chaves, pelo incentivo e colaboração.

A todos que, de uma maneira direta ou indireta contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

A gestão por competências é um dos temas que vem sendo muito debatido nos meios acadêmicos. O Governo aderiu ao modelo de competência, por meio da Política Nacional de Gestão de Pessoas. Para a tomada de decisões e aferir resultados alcançados pelos administradores, os governos fazem uso dos indicadores de desempenho. Através da educação corporativa, que pode ser compreendida como sendo uma iniciativa organizacional que visa o desenvolvimento de pessoas, as organizações investem em educação a distância como forma de suprir as necessidades de formação e atualização continuadas dos seus funcionários. Tanto a educação corporativa e quanto a gestão por competências podem ser implementadas e desenvolvidas simultaneamente, de forma que são programas complementares. Neste contexto, a pesquisa parte de um referencial teórico sustentado pelas seguintes temáticas: gestão por competência proposta por Philippe Zarifian (SANTOS, 2014; PAIVA, 2007; PIRES, 2005); indicadores de desempenho no setor público (CESAR, 2015); pedagogia das competências (PAIVA, 1997; RAMOS, 2002), a educação corporativa e a educação a distância (CASALETTI, 2013; AMORIM; FISCHER, 2013; LITTO; FORMIGA, 2009). A partir de tais conceitos obtidos durante o estudo bibliográfico, foi elaborada a pesquisa com servidores da Superintendência de Gestão de Pessoas (SUGEP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco. A pesquisa teve por objetivo analisar a percepção dos servidores públicos da SUGEP quanto aos ambientes virtuais de aprendizagem como ferramentas de formação de competência para a gestão pública. Os objetivos específicos da pesquisa visaram investigar o perfil profissional dos servidores, caracterizar a formação de gestores públicos, a partir da teoria da competência. Na etapa de coleta de dados foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas constando indicadores de desempenho baseado na contextualização da administração pública. Foi utilizada uma abordagem qualitativa e o método de análise de conteúdo. Consistiu num processo de pesquisa e diálogo que permitiu a construção do Guia de Gestão de Pessoas por Competências, cujo conteúdo pode ser transformado em ação. Os resultados demonstram que a Instituição, a partir da percepção dos servidores, necessita melhorar a política de qualificação de recursos humanos a fim de minimizar as dificuldades no desenvolvimento de competências com o uso dos ambientes virtuais de aprendizagem. Foi evidenciado que estão em desenvolvimento os processos de mapeamento da força de trabalho e de dimensionamento de pessoal. Esse trabalho representa uma contribuição importante para que a UFRPE enfrente o desafio tornar-se mais inovadora, aderindo as diretrizes gerais estabelecidas pelo Governo Federal.

**Palavras-chave: Educação a Distância; Gestão por Competências; Indicadores de desempenho, Gestão Pública.**

## ABSTRACT

The management by competences is one of the subjects that has been much debated in the academic circles. The Government adhered to the competency model, through the National Policy of People Management. Governments make use of performance indicators to make decisions and assess results achieved by managers. Through corporate education, which can be understood as an organizational initiative aimed at the development of people, organizations invest in distance education as a way to meet the continuing training and updating needs of their employees. Both corporate education and competency management can be implemented and developed simultaneously, so they are complementary programs. In this context, the research starts from a theoretical framework supported by the following themes: management by competence proposed by Philippe Zarifian (SANTOS, 2014; PAIVA, 2007; PIRES, 2005); Performance indicators in the public sector (CESAR, 2015); (2006), and in the literature on the pedagogy of skills (PAIVA, 1997; RAMOS, 2002), corporate education and distance education (CASALETTI, 2013, AMORIM, FISCHER, 2013, LITTO, FORMIGA, 2009). Based on such concepts obtained during the bibliographic study, the research was carried out using servers from the Superintendence of People Management (SUGEP) of the Federal Rural University of Pernambuco. The objective of the research was to analyze the perception of public servants of SUGEP regarding virtual learning environments as tools of training of competence for public management. The specific objectives of the research were to investigate the professional profile of the servers, characterize the training of public managers, from the theory of competence. At the data collection stage, questionnaires with open and closed questions were applied, with performance indicators based on the contextualization of the public administration. A qualitative approach and the content analysis method were used. It consisted of a process of research and dialogue that allowed the construction of the Guide of Management of People by Competences, whose content can be transformed into action. The results demonstrate that the Institution, based on the perception of the employees, needs to improve the human resources qualification policy in order to minimize difficulties in the development of competences with the use of virtual learning environments. It was evidenced that the processes of workforce mapping and personnel sizing are in development. This work represents an important contribution for UFRPE to face the challenge of becoming more innovative, adhering to the general guidelines established by the Federal Government.

**Keywords: Distance Education; Management by Competence; Performance Indicators, Public Management.**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de gestão por competências .....	29
Figura 2 - Organograma da SUGEP .....	53
Figura 3 - Guia de Gestão de Pessoas por Competências .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Competência .....	20
Quadro 2 - As Vinte e Uma Competências de Boyatzis .....	28
Quadro 3 - Indicadores de desempenho para gestão de pessoas .....	33
Quadro 4 - Síntese da fundamentação teórica.....	42
Quadro 5 - Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.....	45
Quadro 6 - Competências profissionais .....	46
Quadro 7 - Variáveis do estudo.....	46
Quadro 8 - Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa.....	48
Quadro 9 - Aluno UFRPE/PROFIAP .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Competências organizacionais para uma administração eficiente .....	22
Tabela 2 - Total de servidores da CDP/SUGEP .....	44
Tabela 3 - Distribuição de Vagas por Instituição Associada.....	50
Tabela 4 - Evolução do quantitativo de ingressos, egressos, aposentadorias e abono permanência.....	54
Tabela 5 - Perfil de participantes quanto ao sexo .....	56
Tabela 6 - Perfil dos pesquisados quanto a idade.....	56
Tabela 7 - Perfil dos pesquisados quanto a formação acadêmica .....	56
Tabela 8 - Quantitativo tempo de serviço X formação acadêmica .....	76
Tabela 9 - Quantitativo formação acadêmica X tempo de cargo gerencial .....	76
Tabela 10 - Quantitativo formação acadêmica X tempo de cargo gerencial .....	76

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
EaD	Educação a Distância
IES	Instituição de Ensino Superior
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGTEG	Programa de Pós-graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SUGEP	Superintendência de Gestão de Pessoas
TICs	Tecnologia da Informação e Comunicação
UACSA	Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho
UAG	Unidade Acadêmica de Garanhuns
UAST	Unidade Acadêmica de Serra Talhada
UAEADTec	Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Contextualização e Problematização .....	13
1.2 Justificativa .....	15
1.3 Motivação .....	16
1.4 Objetivos .....	17
1.4.1 Objetivo geral .....	17
1.4.2 Objetivos específicos .....	17
1.5 Estrutura do trabalho .....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 Conceito de competência .....	19
2.2 Gestão por competências na administração pública .....	21
2.2.1 Contextualização histórica da administração pública e da gestão por competências .....	23
2.2.2 Gestão por competências .....	26
2.3 Indicadores de desempenho no setor público .....	29
2.3.1 Indicadores de desempenho .....	29
2.3.2 Indicadores de desempenho no setor público .....	34
2.4 A pedagogia das competências, a educação corporativa e a formação profissional em ambientes virtuais de aprendizagem .....	35
2.4.1 A Pedagogia das Competências .....	35
2.4.2 A Educação Corporativa e a Educação a Distância .....	38
2.4.3 A formação profissional em ambientes virtuais de aprendizagem .....	40
2.5 Síntese do Referencial Teórico .....	42
<b>Fonte: Elaborado pela autora (2017).....</b>	<b>3</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> <b>42</b>	<b>43</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>43</b>
3.1 Delineamento da pesquisa .....	43
3.2 Procedimentos metodológicos referentes ao objetivo específico 1 .....	43
3.3 Procedimentos metodológicos referentes ao objetivo específico 2 .....	45
3.4 Procedimentos metodológicos referentes ao objetivo específico 3 .....	47
3.5 Procedimentos metodológicos referentes ao objetivo específico 4 .....	47
3.6 Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa.....	48
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>49</b>
4.1. Perfil dos servidores da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas - CDP	49
4.1.1 A Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – SUGEP .....	49
4.1.2 Perfil dos servidores da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas .	55
4.2 A percepção dos servidores em relação às competências operacionais e gerenciais .....	57
4.2.1 Percepção dos servidores em relação às competências operacionais .....	58
4.2.2 Percepção dos servidores em relação às competências gerenciais .....	59
4.3 A EAD como estratégia de ensino-aprendizagem na formação de competências na gestão pública .....	61
4.4 Produto da Pesquisa .....	65
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>67</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>76</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização e Problematização

As empresas públicas brasileiras vêm passando por diversas mudanças nos setores tecnológicos, sociais e econômicos. Essas mudanças visam identificar estratégias buscando encontrar melhorias de contínua dos processos gerenciais e de resultados. Desse modo, os órgãos e entidades públicas, tem buscado a consolidação da formação de competências de seus servidores. Contudo, promover o desenvolvimento desses agentes e proporcionar serviços de melhor qualidade aos cidadãos requerem instrumentos que contribuam para uma educação continuada.

Diante de tais mudanças, a Administração Pública tem o desafio de transformar estruturas burocráticas em organizações empreendedoras e flexíveis. O governo empreendedor é um modelo organizacional que incorpora prescrições para a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas, provocando no longo prazo mudanças no modo que as organizações públicas se administram e se relacionam. (SECCHI,2009). Na discussão sobre a adoção de novos modelos de gestão pública, observa-se que a nova gerência traz a cultura de uma gestão orientada para resultados mediante reformas estruturais na gestão, destacando-se a transparência e a medição de resultados. Esse modelo tem por intuito estruturar a organização desde a sua missão até seus objetivos estratégicos a fim de criar indicadores de desempenho e planos de ação (MATIAS-PEREIRA, 2012). Esses indicadores vêm com o objetivo de modernizar e profissionalizar os agentes públicos envolvidos em sua administração e propôs a adoção da gestão de pessoas por competência.

A gestão por competências é um modelo gerencial alternativo aos tradicionais modelos utilizados pelas organizações. Um dos pontos-chaves e diferencial entre o tradicional e o por competências é que o primeiro modelo está pautado no mecanicismo e com foco no operacional, já o segundo tem por propósito orientar os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para cumprir os objetivos de uma organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

O modelo de gestão por competências tem se baseado nos pilares da competência, o CHA, que corresponde aos conhecimentos, habilidades e atitudes (BELFORT; SANTOS; e TADEUCCI, 2012). Esse modelo visa gerenciar o *gap* ou lacuna de competência, ou seja, reduzir ao máximo a desigualdade entre as

competências necessárias para realização dos objetivos organizacionais e as competências existentes (SILVA; PANTOJA, 2015). Nesse processo, os gestores públicos podem ser assistidos por um instrumento que são os indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho contribuem na identificação e medição dos aspectos relacionados a um determinado fenômeno decorrente da ação do Estado. Sua principal finalidade é traduzir de forma mensurável um aspecto da realidade, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação. Através da análise dos dados e das informações provenientes desses indicadores, é possível descobrir se existe *déficit* de conhecimentos na organização para realização das atividades (BRASIL, 2012).

Uma importante vertente observada pelo o modelo de desenvolvimento de competências tem como ponto de partida a aprendizagem organizacional. Essa articulação entre aprendizagem e competência pretende recuperar o conceito de competência por vezes reduzido ao saber-fazer (SILVA; GODOI, 2006). Assim, esse modelo propõe que para se desenvolver competências, torna-se necessário trilhar um caminho que vai da aprendizagem voltada ao indivíduo até aprendizagem em grupo. Nesta perspectiva, quando o indivíduo e o coletivo aprendem a organização pública avança positivamente (FLEURY; FLEURY, 2001).

Buscando as melhorias de seus serviços o setor público tem inserido a educação a distância – EAD, na formação de seus servidores. Com a popularização da EAD, esse método educacional tem desenvolvido novas ferramentas de comunicação. Com o surgimento dessas novas ferramentas, esse tipo educacional tem provocado mudanças na estrutura do pensamento das pessoas, nos modos de captação do conhecimento e nas interações sociais (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Partindo do princípio que a organização que aprende aumenta sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudança que ocorrem atualmente no mundo, a adaptabilidade representa o primeiro passo no processo de aprendizagem. Com a aprendizagem se torna possível o desenvolvimento de competências tornando assim os servidores públicos mais participativos, criativos e produtivos na organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

## 1.2 Justificativa

Os governos e a administração pública têm como principal desafio contemporâneo promover o desenvolvimento econômico e social sustentável, num ambiente de mudanças. A percepção de que é preciso melhorar o desempenho da gestão pública é cada vez mais evidente no Brasil, o que permite maior qualidade possível na prestação de serviços, sendo realizada de forma eficiente, eficaz e efetiva (MATIAS-PEREIRA, 2012). Entre as maiores discussões sobre o recrutamento, desenvolvimento e motivação de servidores públicos, sua capacitação ou formação, encontram-se os desafios que os atuais governantes devem enfrentar, tendo em vista a melhoria do gerenciamento de pessoal (NUMBERG, 1998).

Diante do surgimento de um novo perfil da gestão pública, onde o pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para as demandas da sociedade. As decisões governamentais não podem ser regidas por improviso, é preciso definir rumos sustentáveis, a médio e longo prazo, buscando atender as necessidades coletivas. A cooperação entre as organizações por meio de alianças estratégicas unem recursos e conhecimentos a ser utilizados na atividade específica, desse modo, esse perfil visa a utilização de seus servidores baseados nas suas competências (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O gerenciamento de recursos é considerado uma função importante, uma vez que os gestores precisam garantir que os colaboradores, o tempo e as numerosas tarefas de trabalho se coordenem entre si. Com isso, os mecanismos de *feedback* e avaliação são vitais, visto que se houver uma falha, todo o sistema será prejudicado. Sendo assim, os dirigentes precisam participar dos processos políticos, ajudando os formuladores de políticas a compreender o potencial da educação à distância (MOORE; KEARSLEY, 2007).

Observando a necessidade de capacitação dos recursos humanos, foi inaugurado na esfera federal um plano de capacitação com a publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a Lei nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Essa lei surgiu para garantir a valorização do servidor por meio da capacitação. Ela institui o desenvolvimento permanente do servidor e a adequação das competências aos objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

A escolha da Superintendência de Gestão de Pessoas – SUGEP como instrumento de estudo deveu-se a alguns fatores que influenciam na forma direta da gestão administrativa da UFRPE, visto que são os gestores que decidem os objetivos, as metas, os recursos, e o nível gerencial da formação e capacitação profissional. A estrutura administrativa da SUGEP possui três diretorias específicas que tratam sobre a questão da competência, a saber: Divisão de Dimensionamento Organizacional, Divisão de Avaliação de Desempenho e a Divisão de Desenvolvimento de Competências. Essa pesquisa pretende analisar em que medida esses setores estão atuando.

A presente pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: a partir da teoria da gestão por competências, qual a percepção da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas quanto ao papel dos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) para a formação de competências, habilidades e atitudes na formação do gestor público na UFRPE?

Tendo em vista, estes apontamentos e a necessidade de conhecimento da gestão por competências em diversos tipos de estudos relacionados à gestão de pessoas, esse estudo tem como intuito mostrar que a formação continuada dos servidores públicos permite benefícios sendo a educação a distância, uma boa ferramenta a ser utilizada para a criação de competências individuais e organizacionais da instituição.

### **1.3 Motivação**

Com essa pesquisa busca-se discutir a gestão pública a partir de um caso real, relacionado aos processos de gestão administrativa e capacitação do gestor público por meio da EAD. Baseado Lei nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 e outras diretrizes a Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE desenvolveu um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), visando melhorias da instituição, esse plano tem como abrangência os anos de 2013 a 2020. Entre o conteúdo presente nesse documento encontra-se uma análise do ambiente interno. Dentre os pontos a serem melhorados na instituição podem-se destacar alguns entraves que interferem na qualidade de seus serviços prestados pela Universidade, como: a evolução desproporcional observado entre o quadro docente e técnico em relação às necessidades; a falta de capacitação dos profissionais; e necessidade de

requalificação de pessoal às demandas atuais da sociedade. Esses entraves foram os motivadores do desenvolvimento dessa pesquisa.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

Conhecer a percepção dos servidores de recursos humanos da Superintendência de Gestão de Pessoas – SUGEP da UFRPE, quanto aos ambientes virtuais de aprendizagem como ferramentas de formação de competência para a gestão pública.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Investigar o perfil profissional dos servidores que compõem a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, na Superintendência de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal Rural de Pernambuco;
2. Caracterizar a formação de gestores públicos, a partir da teoria da competência;
3. Analisar a percepção dos servidores da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas sobre EAD como estratégia de ensino-aprendizagem para a formação de competências na gestão pública;
4. Elaborar um guia de indicadores de competência na gestão de recursos humanos, mostrando a eficiência da aprendizagem com o uso de ambientes virtuais.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

A Dissertação está estruturada em cinco capítulos, constituída por um capítulo introdutório que apresentará a contextualização da problemática, a justificativa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, onde serão abordados os conceitos de gestão por competências na administração pública, indicadores de

desempenho no setor público, a pedagogia das competências, a educação corporativa e a formação profissional em ambientes virtuais de aprendizagem.

O terceiro capítulo está destinado aos procedimentos metodológicos gerais e por objetivos específicos, nesta seção serão discutidos a natureza da pesquisa e apresentados os sujeitos.

O quarto capítulo apresenta os resultados, constituído pela análise dos dados e interpretação dos resultados. Além disso, apresenta-se a proposta do guia de indicadores de competência na gestão de recursos humanos com o uso de ambientes virtuais de aprendizagem.

Por fim, no quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões gerais, e serão apresentadas as respostas referentes às questões formuladas no início deste trabalho, enfatizando os resultados voltados para o cumprimento dos objetivos propostos. Além disso, serão apresentadas algumas sugestões de propostas para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este Capítulo trata sobre aspectos da gestão por competências. As seções foram divididas da seguinte maneira: seção 2.1 – Gestão por competências na administração pública; seção 2.2 – Indicadores de desempenho no setor público; seção 2.3 – A pedagogia das competências, a educação corporativa e a formação profissional em ambientes virtuais de aprendizagem.

### **2.1 Conceito de competência**

A partir da publicação da obra *Objetivo Competência*, de Philippe Zarifian, o conceito de competência passa a ganhar um novo sentido a partir de sua articulação em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (SANTOS, 2014). A competência organizacional pode ser considerada um conjunto de capacidades constituídas de sistemas de significados e rotinas que, no contexto gera a cultura organizacional, e que são administradas com o objetivo tanto de efetivar a visão organizacional quanto de se recriar (BIANCOLINO, 2011).

Diversas definições de gestão por competências surgiram ao longo dos anos. Paiva (2007) considera que a gestão por competências é um conjunto de esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais que busca o desenvolvimento de competências por formação, provocando por sua vez resultados percebíveis pelo indivíduo e por terceiros. Desse modo, a gestão por competências se propõe a alinhar os esforços para que as competências humanas possam produzir e sustentar competências organizacionais necessárias para atingir os objetivos estratégicos (PIRES, 2005).

A competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades permite o direito a um profissional a exercer determinada função (PIRES, 2005). Atualmente, com as pressões sociais e a complexidade das relações de trabalho, as instituições organizacionais passaram a reconhecer no processo de desenvolvimento de pessoas além das suas habilidades e conhecimentos, considerando deste modo, a atitude como maior determinante da competência. Os conhecimentos são conjuntos de informações reconhecidas e integradas por uma pessoa dentro de esquemas preestabelecidos, causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento (SANTOS, 2016).

Diversos pesquisadores da área de Recursos consideram que a competência é: Desse modo, prosseguem os autores, as competências agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. O quadro 1 abaixo mostra uma evolução desses conceitos.

AUTOR	CONCEITO
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
2. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se à características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”
3. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.
4. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”
5. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”
6. Magalhães et al. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
7. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiência.”
8. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.
9. Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
10. Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

**Quadro 1** - Conceitos de Competência

**Fonte:** Adaptado de Bitencourt (2010).

A frequente utilização do termo “competência” no campo da gestão fez com que esta expressão adquirisse vários sentidos. Sendo assim, as abordagens mais

modernas estão buscando associar essa expressão ao desempenho. Elias (2004) resume a competência como sendo o CHA, ou seja, conhecimento, habilidade e atitude. Por meio dessa caracterização, podem-se identificar os componentes da competência: o **conhecimento** é composto pelas informações recebidas por um indivíduo, pela memorização das mesmas e por sua utilização; a **habilidade** pode ser entendida como uma ferramenta utilizada para que o indivíduo aplique seu conhecimento, garantindo os resultados desejados; e a **atitude** como sendo o principal componente da competência, visto que é o “fazer acontecer”, o “envolver-se”.

A competência no âmbito do trabalho pode ser definida como a mobilização de forma particular pelo profissional na construção de saberes de naturezas diferenciadas que irão gerar resultados, sejam estes pessoais, profissionais e/ou comunitário. Esses saberes são representados por competências intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas (PAIVA, 2007). Castanheira (2009) considera que o conhecimento é uma união de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que favorece uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Está presente não somente em documentos, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

## 2.2 Gestão por competências na administração pública

A gestão por competências é um dos temas que vem sendo muito debatido nos meios acadêmicos, principalmente quando se trata de conhecimento organizacional com intuito de alcançar melhorias dos serviços prestados, quando se refere ao setor público e para vantagens competitivas no mercado quando se refere ao setor privado. O gerenciamento por competências é o modelo de gestão que permite aos gestores uma visão mais ampla sobre as competências exigidas para o exercício da função, ou seja, as competências de que uma função precisa; que competências o servidor público ou privado possui e, posteriormente, fazer o cruzamento das informações quanto às competências exigidas pela função versus competências dos gestores, para traçar um plano de desenvolvimento específico, gerenciando os conhecimentos de forma eficiente e eficaz (BELFORT *et al.* 2012; LUCENA; MARCELINO, 2014).

Termos quase idênticos são considerados distintos quando se trabalha com gestão de pessoas. Um exemplo citado por Elias (2004) mostra a diferença existente entre os termos Gestão de Competências e Gestão por Competências. A Gestão de Competências compreende como sendo a maneira pela qual a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, procurando obtê-las e desenvolvê-las. Enquanto que o termo Gestão por Competências entende-se como a organização e a divisão do trabalho das equipes, segundo suas competências.

De acordo com Fleury e Fleury (2011) as competências no contexto da administração podem ser divididas em quatro categorias, são elas: as competências essenciais, as competências distintivas, as competências organizacionais e competências individuais (Tabela 1). Para os autores, as competências essenciais, distintivas e organizacionais são referentes à organização e a competência individual está relacionada ao indivíduo. Posteriormente, baseado nessa perspectiva Vieira e Filenga (2012), consideraram que o conjunto de competências desenvolvidas pelos indivíduos e as estratégias do negócio são consideradas as competências essenciais da organização.

**Tabela 1 - Competências organizacionais para uma administração eficiente**

<b>Competências essenciais</b>	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
<b>Competências distintivas</b>	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
<b>Competências organizacionais</b>	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fim.
<b>Competências individuais</b>	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

**Fonte:** Fleury e Fleury, 2011, p. 34.

Podem-se destacar algumas premissas básicas da gestão de competências: cada tipo de negócio possui suas próprias características e requer perfis específicos; as diversas áreas da empresa, sejam elas públicas ou privadas, têm características próprias e diferentes entre si e seus profissionais devem apresentar um perfil de competência compatível com elas; a organização, na figura de seus líderes, deve

oportunizar o desenvolvimento de competência das pessoas; e por fim a disseminação da melhoria contínua que conscientiza as pessoas da necessidade do desenvolvimento constante de novas competências. A adoção de um critério para a descrição de competências depende do uso que se pretende fazer. Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos (ELIAS, 2004). No entanto, no Brasil, o setor público vem propagando modelos prescritivos de aplicação do modelo de competência despreocupados com a verificação empírica de resultados (SANTOS, 2014).

Ao analisar essas definições sobre competência se é consenso que seu desenvolvimento ocorre por meio da aprendizagem. O modelo de qualificação tradicional que parece não mais atender às demandas vem sendo substituído pelo modelo de competências cuja prioridade está no desenvolvimento e na flexibilidade dos trabalhadores, (SANTOS, 2014).

### **2.2.1 Contextualização histórica da administração pública e da gestão por competências**

No Brasil, historicamente, a Administração Pública passou por diversas mudanças. A República Velha, período que vai de 1889 a 1930, é considerado um grande marco no contexto administrativo, nesta época aconteceu a separação entre Estado e Igreja, bem como a nomeação de governadores para as províncias, que foram transformadas posteriormente, em estados, além da criação da bandeira nacional com o lema positivista, “ordem e progresso” (COPOBIANGO *et al*, 2012).

Posteriormente, na Era Vargas outros avanços foram registrados como a promoção da profissionalização da administração pública, este fato representou uma tentativa de rompimento com as oligarquias dominantes. No entanto, de todas as medidas da época, a mais representativa foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938. Esse órgão buscou reestruturar o aparelho do estado implantando o modelo burocrático weberiano, implantando o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Outros avanços relevantes para o setor público foram: a criação da Companhia Vale do Rio Doce; a concepção do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE); e a criação da Petrobrás em 1953 (BÄCHTOLD, 2013).

A partir de 1956, o governo de Juscelino Kubitschek, criou uma agenda progressista baseada num programa de obras públicas, denominada de Plano de Metas. A maior contribuição desse plano foi na área do planejamento, com um cronograma rigoroso e um acompanhamento sistemático, a maioria das ações propostas foi realizada com bastante sucesso. Esse período se caracteriza por uma crescente separação entre a administração direta, entregue ao clientelismo e submetida, cada vez mais, aos ditames de normas rígidas e controles, e a administração descentralizada, dotados de maior autonomia gerencial e que podiam recrutar seus quadros sem concursos (COSTA, 2008).

Em 1964, o novo governo lançou o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, o cujo objetivo era a reforma da administração federal. Esse Decreto prescrevia que a administração pública deveria se guiar pelos princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle, estabelecia a distinção entre a administração direta e a indireta, fixava a estrutura do Poder Executivo Federal. Além de desenhar os sistemas de atividades auxiliares-pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria e serviços gerais, definia as bases do controle externo e interno, indicava diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos, e finalmente, estatuiu normas de aquisição e contratação de bens e serviços (DIAS, 2015).

A reforma administrativa embutida no Decreto-Lei nº 200 fracassou, isso ocorreu devido à crise política do regime militar. Na qual que se iniciou nos meados dos anos 1970, e agravou ainda mais a situação da administração pública, já que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração. A partir de 1985, o governo civil que se instalou, herdava um aparato administrativo marcado ainda pela excessiva centralização. A fim de tornar o aparelho administrativo mais reduzido, durante o governo Sarney foi lançado o primeiro programa de reformas do governo, que tinha três objetivos principais: racionalização as estruturas administrativas, formulação de uma política de recursos humanos e contenção de gastos públicos. A transição democrática não propiciou a reforma política e a construção de um novo regime, embora tenha eliminado o arcabouço institucional e as práticas do regime ditatorial e delineado uma Constituição com inclinações democráticas e sociais. (OLIVEIRA, 2011).

A Constituição de 1988 proclamou uma nova enunciação dos direitos de cidadania, ampliou os mecanismos de inclusão política e participação. No entanto, do ponto de vista da gestão pública, a Carta de 1988, no anseio de reduzir as disparidades entre a administração central e a descentralizada, acabou por eliminar a flexibilidade com que contava a administração indireta. Em 1990, no governo de Collor lançou uma reforma administrativa que caminhou de forma errática e irresponsável no sentido da desestatização e da racionalização. A partir de 1995, a gestão pública tem sido direcionada para o cidadão e para a sociedade e menos para a burocracia, caracterizando uma abordagem mais contemporânea sem ferir o a essência pública. Mesmo com os avanços, se faz necessário introduzir uma nova cultura de gestão de pessoas (SILVA; MELLO, 2013).

O processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado pelo aspecto legal e pelo referencial taylorista-fordista, em que a forte pressão pela divisão do trabalho diminuiu a importância da comunicação na produção. Enquanto que na atualidade, o desempenho das organizações está fortemente vinculado à qualidade das interações (AMORIM; FISCHER, 2013). A partir da década de 90 a gestão de pessoas começou a ser repensada, para o e o entendimento do momento atual e dos seus desafios, (COPOBIANGO *et al*, 2012). A utilização de modelos de recursos humanos com base nas competências implica que a organização precisa planejar, selecionar, desenvolver e remunerar seus quadros de funcionários com base em suas competências essenciais, tomando-as como atividades sempre associadas à sua gestão de desempenho. Nesse contexto, a gestão do conhecimento torna-se essencial às organizações, como forma primordial para reverem seus meios de produção e seus processos de capacitação. Compreende-se a importância do empenho com a capacitação contínua e com o aprendizado (CAMPOS, 2008).

A administração pública brasileira passou por muitas alterações importantes no desenho estatal e nas políticas públicas sob o governo Fernando Henrique Cardoso. Em 1995 observou-se a ineficiência generalizada do modelo burocrático de Gestão Pública, então foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Esse Ministério foi responsável pela Reforma Gerencial que implementou o modelo pós-burocrático chamado de Nova Administração Pública (*New Public Management*) com características inovadoras, flexível e com foco nos resultados. Essa reforma foi a primeira tentativa de modernização do Estado em um período de

estabilidade democrática em um país de cultura política marcadamente autoritária (LEITE, 2016).

No governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi publicado o Decreto nº 5.707/2006, responsável pela implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, uma iniciativa em relação ao modelo de competência, onde o investimento em capacitação passou a ser prioridade (CAMÕES; MENESES, 2016). Este decreto define modelo de gestão por competências do setor público federal como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Segundo os pressupostos da legislação vigente, a implantação de um sistema de gestão por competências em uma organização pública não implica no processo de avaliação de desempenho. Entre os principais instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal destacam-se a capacitação, o plano anual de capacitação e o relatório de execução deste (SILVA; MELO, 2013). Na esfera pública, o modelo de gestão por competências ainda encontra múltiplos obstáculos. Os principais obstáculos identificados são as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, a inexistência de um sistema de informação bem estruturado e, sobretudo, a falta de oportunidade de aplicar os conhecimentos obtidos. A identificação desses obstáculos pode ser realizada por intermédio de indicadores de desempenho (CAMÕES, 2010).

### **2.2.2 Gestão por competências**

O estudo da competência abrange tanto o enfoque individual quanto o organizacional, visto que se complementam e sofrem influência um do outro. As competências individuais estão ligadas à capacidade humana. Elas são consideradas fundamentais para o desempenho adequado da atividade profissional. As pessoas são analisadas e reconhecidas pela capacidade de entregar resultados de valor para sua organização. Compostas pela cultura e pelos seus valores, as competências organizacionais podem ser entendidas como um portfólio de recursos que possui: recursos físicos, recursos financeiros, recursos intangíveis, recursos organizacionais e recursos humanos. Sendo assim, não basta apenas ter os

recursos, uma vez que a competitividade da organização está conectada ao uso dos recursos (MORAES, 2008).

As competências essenciais garantem a organização vantagens competitivas. Elas estão ligadas à essência do negócio. A estratégia competitiva e as competências organizacionais são frutos da cultura organizacional. As pessoas precisam de competências individuais que sejam compatíveis às estratégias competitivas e às competências organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2011).

O desempenho de uma organização refere-se aos resultados por ela alcançados em certo período, o que pode ser avaliado por meio de padrões de medição denominados indicadores, (BRANDÃO; ANDRADE; GUIMARÃES; 2012). Diferentes sistemas de avaliação de desempenho são utilizados pelas organizações, no intuito de melhor avaliar seus processos, e conseqüentemente, os resultados obtidos. Os indicadores são fundamentais para o planejamento e controle dos processos das organizações (SCHRÖEDER, 2005). O estabelecimento de estratégias baseadas em indicadores se torna essencial, visto que as avaliações são o ponto de saída para o aperfeiçoamento por permitirem a criação e acompanhamento das metas, (SILVA; LIMA; 2015).

De acordo com Maximiano (2004), as competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais são agrupadas em quatro categorias principais: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Essas categorias não são isoladas, mas se relacionam entre si. As intelectuais são consideradas todas as formas de raciocinar e são as competências utilizadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões. Já as interpessoais são as que o gestor usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores. As competências técnicas compreendem os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização. E as intrapessoais incluem as habilidades de autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo (MAIA, 2010).

As competências provocam efeitos diretos sobre os comportamentos revelados, considerando uma relação de causalidade entre a competência da pessoa e seu comportamento. As competências podem ser caracterizadas em 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor, baseado no modelo do Quadro 2 apresentado a seguir (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013).

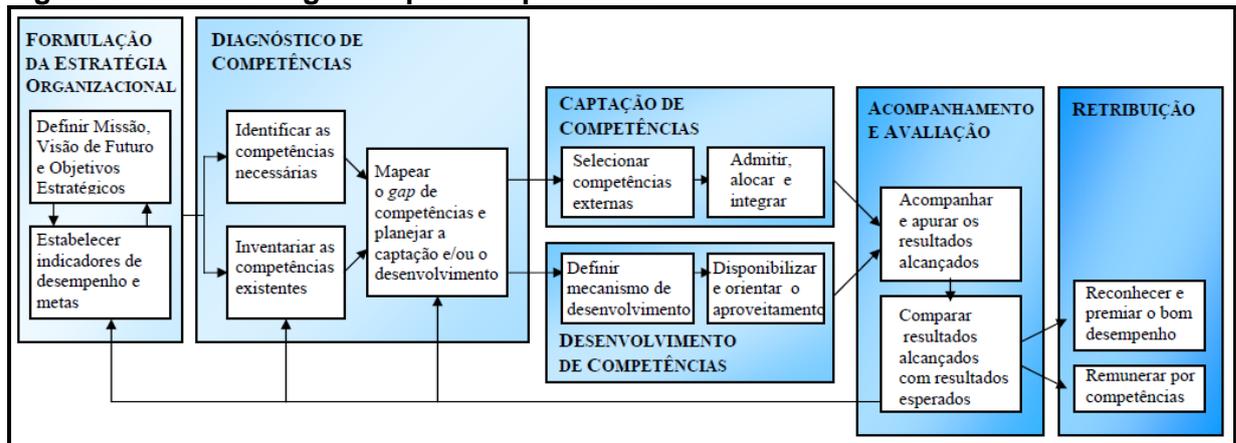
Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente; 2. Produtividade; 3. Diagnóstico e uso de conceitos; 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
Liderança	5. Autoconfiança; 6. Uso de apresentações orais; 7. Pensamento lógico; 8. Conceitualização
Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado; 10. Otimismo; 11. Gestão de grupo; 12. Auto-avaliação e senso crítico
Direção dos Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral; 15. Espontaneidade
Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole; 17. Objetividade perceptual; 18. Adaptabilidade; 19. Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento especializado	20. Memória; 21. Conhecimento especializado

**Quadro 2** - As Vinte e Uma Competências de Boyatzis

**Fonte:** Adaptado de Wood e Payne (1998 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2004 p.)

Conforme Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacunas de competências. O modelo sugerido é ilustrado na Figura 1, o qual aponta para as principais fases para implementação. O mapeamento inicia-se com o processo de identificação das competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Em seguida, vem a etapa de definição dos indicadores de desempenho e as metas. A etapa de captação de competências se refere à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional. O desenvolvimento se refere ao aprimoramento das competências internas existentes na organização. A etapa de acompanhamento a execução dos planos é monitorada visando identificar e corrigir eventuais desvios. E na etapa de retribuição as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas podem ser reconhecidas, premiadas e remuneradas de forma diferenciada.

**Figura 1 - Modelo de gestão por competências**



Fonte: Brandão e Bahry, (2005)

## 2.3 Indicadores de desempenho no setor público

Segundo o Manual de Avaliação do Plano Plurianual um indicador é um “instrumento capaz de medir o desempenho do programa. Deve ser passível de aferição e coerente com o objetivo estabelecido, ser sensível à contribuição das principais ações e apurável em tempo oportuno” (BRASIL, 2007, p. 45). Os indicadores possuem duas funções básicas que se destacam, são elas: a Função Descritiva e a Função Valorativa. A Função Descritiva está relacionada a obtenção de informações sobre certa situação social ou ação pública como, por exemplo, o número de famílias em situação de pobreza ou o número de estudantes que recebem bolsas de estudos. Enquanto que a Função Valorativa (ou avaliativa) visa incorporar informação de juízo de valor a partir da situação anterior para verificar a importância relativa de determinado problema ou do desempenho do programa, por exemplo: “número de bolsas concedidas em relação ao número de estudantes carentes” (BONNEFOY; ARMIJO, 2005).

### 2.3.1 Indicadores de desempenho

Os indicadores podem ser conceituados como sendo ferramentas básicas para o gerenciamento do sistema organizacional, ou seja, são parâmetros usados para auxiliar na descrição de uma situação atual de um determinado fenômeno ou problema, fazer comparações, verificar alterações ou tendências e avaliar a

realização das ações planejadas durante um período de tempo (VIEIRA; DETONI; e BRAUM, 2006).

Indicadores de competência são informações a respeito do indivíduo que podem ser mapeadas. Além disso, existem também indicadores organizacionais que abrangem todas as pessoas da organização (AMARAL, 2008). O desempenho pode ser entendido como sendo a capacidade de obter o resultado esperado e a eficiência desse resultado. Para o autor atitudes e opiniões refletem a adesão dos funcionários aos objetivos da organização. O resultado de ações para compreender o recurso humano é a avaliação de desempenho. Ela avalia os pontos fortes e pontos fracos, bem como auxiliar os critérios de promoções e remanejamentos, dispor para o funcionário o autoconhecimento e ajudar no seu crescimento. O planejamento da administração de recursos humanos envolve etapas como identificar seus objetivos e definir as ações necessárias para sua realização. Sendo assim, é preciso definir indicadores que têm por finalidade o diagnóstico organizacional. (ELIAS, 2004).

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, que possui significado particular e é utilizada para organizar e obter as informações importantes dos elementos que compõem o objeto da observação (FERREIRA; CASSIOLATO; E GONZALES, 2009). Para o Tribunal de Contas da União “um indicador de desempenho é um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar essa medida com metas preestabelecidas”. Dessa forma, os indicadores são ferramentas úteis para a gestão pública, que servem tanto para revelar o cenário político, bem como para determinar informações que permitam acompanhar sua evolução (BRASIL, 2012).

Os indicadores de desempenho mais relevantes se transformam em objetivos estratégicos da organização em longo prazo. Esses indicadores têm um papel importante para identificar, analisar e avaliar as competências profissionais. Um sistema de avaliação de competências válido deve conter indicadores-chave de desempenho, claros e viáveis, que contribuam para a transparência e validade do processo, e devem ser definidos de acordo com os fatores de sucesso da instituição. Cada indicador de desempenho chave que é usado para avaliar as competências deverá ser associado um valor ou a uma pontuação (TOADER, 2015).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gerenciamento busca promover o alinhamento dos objetivos com os indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Sua principal função é a construção de um “mapa estratégico” que

orientará a criação do conjunto de indicadores que possibilite a visão sistêmica de toda organização (FREITAS, 2014).

De forma geral, os indicadores são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, que possam ser aplicados critérios de avaliação. Sendo assim, o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores da Secretaria de Gestão apresenta seis categorias básicas de indicadores de desempenho, conhecidas como os 6Es do desempenho: eficiência, eficácia e efetividade; e de esforço: economicidade, excelência e execução. A **Efetividade** é considerada como os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A **Eficácia** é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). A **Eficiência** é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. A **Execução** refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos. A **Excelência** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; A **Economicidade** está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos (BRASIL, 2009).

O desafio que se apresenta aos gestores das áreas de gestão de pessoas é desenvolver indicadores que captem a contribuição desse elemento intangível e reflitam as ameaças e oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial de forma a possibilitar a tomada de decisão em situações que envolvam pessoas. Os indicadores da área de recursos humanos devem se referir ao alinhamento dos procedimentos dessa área à estratégia geral do negócio. (CESAR, 2015).

Um indicador de desempenho é formado por alguns elementos básicos: a fórmula, os dados e as variáveis. A fórmula é uma regra que expressa a forma de realização do cálculo. Os dados são informações produzidas, coletadas, ou pesquisadas, e quando estão disponíveis alimentam uma determinada fórmula. As variáveis podem ser formadas por itens como custo, a quantidade, a qualidade e o tempo. A fórmula aplicada produz um resultado, que será comparado com

referências ou metas. Um indicador pode ainda ser expresso na forma de porcentagem, que é obtida multiplicando-se o quociente de uma proporção por 100, ou na forma de uma razão ou índice (BRASIL, 2009). O Quadro 3 foi baseado no Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Governo Federal foram identificados alguns exemplos de indicadores para as dimensões do desempenho, com destaque para as áreas visitadas que compõem os processos de suporte (BRASIL, 2009).

<b>Área de Gestão de Suporte: Pessoas</b>					
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Unid.</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Fonte</b>	<b>Periodicidade</b>
Índice de previsão de aposentadorias	Nº de pessoas com previsão de aposentadoria para os próximos 5 anos / nº de pessoas	Anos	Maior-melhor	Sistemas de gestão de Recursos Humanos	Anual
Índice de investimento em treinamentos	Recursos orçamentários investido em treinamento / recursos orçamentários disponíveis	Percentual	Maior-melhor	Sistemas de gestão de Recursos Humanos	Anual
Proporção do orçamento por funcionário	Orçamento total / Total de funcionário	Percentual	-	Sistemas de gestão de Recursos Humanos	Anual
Índice de funcionários com graduação	Percentual de funcionários com graduação	Percentual	Maior-melhor	Sistemas de gestão de Recursos Humanos	Anual
Índice de absenteísmo	Número de dias não trabalhados / (Número de funcionários x Número de dias úteis)	Índice	Menor-melhor	Sistemas de gestão de Recursos Humanos	Anual
Índice de dimensionamento ideal da força de trabalho	Relação entre quantitativo real da instituição e o quantitativo ideal das diversas unidades organizacionais	Percentual	Igual-melhor	Sistemas de gestão de Recursos Humanos	Anual
Clima organizacional	Avalia a satisfação do funcionário com a organização, com superiores e com seus pares.	Índice	Maior-melhor	Pesquisa de satisfação interna	Anual
Amplitude de comando	(Número de funcionários total - Número de funcionários em posição de chefia) / Número de funcionários em posição de chefia	Percentual	--	Pesquisa	Anual
Grau de adequação do perfil dos funcionários com as atividades desempenhadas	Quantidade de perfis com formação adequada com suas responsabilidades sobre o total de pessoas na organização	Percentual	Maior-melhor	Sistemas de gestão de Recursos Humanos	Anual

**Quadro 3** - Indicadores de desempenho para gestão de pessoas

**Fonte:** Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Governo Federal

### 2.3.2 Indicadores de desempenho no setor público

A avaliação do desempenho do setor público está no centro das preocupações dos gestores das instituições governamentais em todos os níveis de administração. A necessidade de aperfeiçoar os níveis eficiência e utilização eficaz dos recursos, e gerar e fortalecer a transparência da prestação de contas aos cidadãos e grupos de interesse, é os fundamentos básicos levaram o governo a estimular o desenvolvimento de indicadores de desempenho nas instituições públicas (BONNEFOY; ARMIJO, 2005).

Na administração pública, os indicadores de desempenho são utilizados para aferir resultados alcançados pelos administradores. Eles contribuem para a maior clareza sobre o que se deseja alcançar. Os indicadores integram os planos do governo, desdobrados em organização e programa, que contêm compromissos públicos com metas de desempenho. Os indicadores fazem parte do sistema de *feedback* sobre desempenho e alimentam o processo de aprendizagem organizacional (ROCHA *et al*, 2013).

Os indicadores, em decorrência de suas funções básicas, são amplamente utilizados para o planejamento, a avaliação e o monitoramento de programas. Sendo assim, faz-se necessário saber quais aspectos do programa são importantes e dispor de indicadores para monitorar e avaliar que cada um deles periodicamente. (GARCIA, 2001).

A utilidade dos indicadores de desempenho para os governos é indiscutível. No entanto, sua efetiva incorporação da esfera pública tem uma série de desafios que precisam ter em conta tanto na fase de concepção e na implementação. Para contribuir para a tomada de decisões políticas, informar e comunicar os resultados gerência de uma entidade, e/ou utilizadores de uma forma útil e compreensível, é essencial que o conjunto de indicadores a serem desenvolvidos para avaliar todas as dimensões de desempenho: eficácia, eficiência, economia e qualidade, e durante todo o processo de geração bens e serviços (BONNEFOY; ARMIJO, 2005).

## **2.4 A pedagogia das competências, a educação corporativa e a formação profissional em ambientes virtuais de aprendizagem**

A aprendizagem organizacional considera a leitura do ambiente de atuação da empresa, dos seus recursos internos e das possibilidades oferecidas pelas redes constituídas nos sistemas dos quais a organização toma parte. Uma segunda razão consiste nas diversas maneiras de conceituar aprendizagem organizacional de quatro formas diferentes: como experiência institucional, como fenômeno de adaptação, como processo de mudança de pressupostos compartilhados e, por fim, como processo de relações resultantes de ações e conhecimentos desenvolvidos. (AMORIM; FISCHER, 2013).

Diante de um contexto emergente, as necessidades educacionais vêm se transformando há pelo menos duas décadas. O sistema educacional baseado no livro e no professor como provedores da educação está mudando em virtude na inclusão das tecnologias no cotidiano das pessoas (GABRIEL, 2013). Uma corrente de pensamento no meio pedagógico é a Pedagogia das Competências. Ela teve sua origem na década de oitenta do século passado, e parece dar suporte a uma grande mudança de paradigma que observada nas organizações e na educação. Ela aponta para a direção do aprender fazendo e da resolução de problemas. Uma característica muito importante é a divisão do aprender a aprender em uma relação de habilidades e competências cuja formação deve ser objeto da avaliação, em lugar da avaliação da aprendizagem de conteúdos (DUARTE, 2010).

### **2.4.1 A Pedagogia das Competências**

O termo pedagogia das competências surgiu no contexto da crise estrutural do sistema capitalista, em função da necessidade de formação de um novo trabalhador, que deveria se adaptar às novas condições da produção. Com a superação do método de produção taylorista/fordista havia a necessidade de criação de um outro modelo de gerenciamento técnico-científico, o toyotismo, tomou seu lugar, ao menos em alguns setores da indústria. Esta passagem não é imediata – os dois paradigmas coexistem atualmente. A pedagogia das competências segundo pode ser considerada o

ato de mobilizar o que se aprende em situações reais, no trabalho e fora dele. Para o autor, “ensinar, hoje, deveria ser conceber, encaixar e regular situações de aprendizagem, seguindo os princípios pedagógicos ativos construtivistas”. (BOSCHETTI, 2014).

Na Administração, a geração do conhecimento e a aprendizagem nas organizações devem estar relacionadas aos seus objetivos. Por esse motivo, desenvolver processos de disseminação e criação de conhecimento e aprendizagem é considerado uma prioridade das organizações (AMORIM; FISCHER, 2013). O treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta de capacitação a atualização dos funcionários. O treinamento pode ser entendido como todas as ações que objetivam preparar o funcionário para desempenhar bem as atividades de um determinado cargo. Ele é um processo educacional de curto prazo, onde os participantes constroem conhecimentos, aprendem atitudes e habilidades para um fim. O treinamento em dois tipos, cursos de qualificação e reciclagem. Crescimento profissional e pessoal, e despertar no funcionário a importância da contribuição do seu cargo para o desempenho da organização (ELIAS, 2004).

A pedagogia das competências surgiu paralelamente ao momento em que a eliminação de postos de trabalho e redefinição dos conteúdos de trabalho à luz do avanço tecnológico estava promovendo um reordenamento social das profissões. Este reordenamento levanta dúvidas sobre a conservação de profissões bem delimitadas, ao mesmo tempo em que fica diminuída a expectativa da construção de uma carreira profissional contínua, do ponto de vista do conteúdo, e ascendente, do ponto de vista da renda e da mobilidade social. (PAIVA, 1997).

A pedagogia das competências exige que tanto no ensino geral quanto no ensino profissionalizante, que as noções associadas (saber, saber-fazer, objetivos) sejam complementadas de uma explanação das atividades (ou tarefas) em que elas podem se realizar e se fazer compreender. Essa redefinição pedagógica somente ganha sentido mediante o estabelecimento de uma correspondência entre escola e empresa. Além disso, ela visa também a institucionalizar novas maneiras de educar os trabalhadores no contexto político-econômico neoliberal, inserido em uma cultura pós-moderna (RAMOS, 2002).

A aprendizagem organizacional pode ser caracterizada como um processo que ocorre por meio de ações de educação corporativa que unem o aprendizado às competências. O novo modelo de educação corporativa, que substituiu os centros de Tecnologia e Desenvolvimento, chamado de Universidade Corporativa, mostrando inovações no sistema de desenvolvimento de pessoal (MORAES, 2008). A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um conjunto de técnicas com o objetivo de registrar os conhecimentos e experiências das pessoas de uma organização, tornando-os disponíveis para toda organização (CASTANHEIRA, 2009).

As teorias pedagógicas tradicionais em educação (associacionista, a construtivista e a cognição situada) e a contemporânea (conectivismo) podem ser combinadas tanto para melhor compreensão da aprendizagem como para orientar o *design* de cursos *on-line* (MATAR, 2013). A teoria associacionista tem como expressão mais imponente o *behaviorismo*. Ele apresenta o conhecimento como um evento externo ao ser humano e o aprendizado se resume à apropriação deste conhecimento, (GIUSTA, 2013). Na teoria Construtivista, o aprendizado surge da necessidade do aluno em criar sentido para algo, por meio disso, o mesmo desenvolve sua aprendizagem a partir daquilo que já conhece, (SOUZA; CYPRIANO, 2016). Para a teoria da cognição situada, o aprendizado é o resultado de uma situação social em que haja compartilhamento de informações e conhecimentos, bem como o uso de atividades contextualizadas (BLEICHER; VANZIN, 2015). O conectivismo tem a informação abundante e de fácil acesso, e não vê mais o professor como o único responsável por definir, gerar ou organizar o conteúdo, contando também com a colaboração dos alunos, (MATAR, 2013).

O construtivismo tem sido uma abordagem bastante utilizada no desenvolvimento de materiais didáticos informatizados (ABRANTES; SOUSA, 2016). O conectivismo é uma teoria bastante considerada no nos projetos para o ensino e aprendizagem a distância por se caracterizar como uma abordagem inovadora com perspectiva de alto conhecimento em um curto espaço de tempo, (BLEICHER; VANZIN, 2015).

A educação a distância é um tipo de ensino que vem crescendo no Brasil, e é caracterizado pelo uso de novas tecnologias de informação e comunicação que mediam a relação entre professores e estudantes. Ela está

em processo de desenvolvimento em seus vários aspectos pedagógicos, inspirando muitas pesquisas sobre as novas responsabilidades e papéis de professores e estudantes. No Brasil, no governo federal, a Universidade Aberta do Brasil (UAB), criada em 2006 pela Lei Nº 11.273, surge como uma iniciativa do MEC visando à inclusão social e educacional por meio da oferta de educação superior a distância (LITO; FORMIGA, 2009).

#### **2.4.2 A Educação Corporativa e a Educação a Distância**

O campo da aprendizagem organizacional continua em desenvolvimento, fazendo com que a importância do tema e o posicionamento estratégico não permitam tempo suficiente para que o debate conceitual e a pesquisa evoluam e ofereçam resultados definitivos para a aplicação por parte dos gestores. Sendo assim, consultores e administradores profissionais passam a tomar parte desse debate. Em geral esses autores propõem modelos e ferramentas gerenciais voltadas para a gestão da aprendizagem, geralmente baseados na sua experiência profissional. A experiência e a pesquisa vão das ferramentas e práticas de gestão de conhecimento até as iniciativas cada vez mais estruturadas de educação corporativa (AMORIM; FISCHER, 2013).

A educação corporativa pode ser compreendida como sendo uma iniciativa organizacional que busca garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem vinculada a objetivos estratégicos. Trata-se de um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências, que visa relacionar o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da instituição. A partir do momento em que as organizações assumem o domínio do negócio de educação e treinamento, podem garantir o uso adequado de recursos e criando as competências necessárias para as estratégias do negócio. (CRUZ, 2010).

A partir dos anos 1980, as organizações investiram em setores de recursos humanos, visando, ao treinamento e ao desenvolvimento dos funcionários. Os anos 1990 caracterizam-se por iniciativas da própria empresa, adotando escolas públicas, aproximando-se da comunidade. Atualmente, as empresas criam suas escolas e universidades – as chamadas “Universidades Corporativas”, para garantir uma educação personalizada (CASALETTI, 2013).

As universidades corporativas podem ser consideradas programas de capacitação orientados para os objetivos da organização, de caráter intensivo e permanente. Uma de suas funções é a de “centralizar o gerenciamento estratégico da educação e do treinamento” (BRANDÃO, 2006).

A educação corporativa tem um papel importante na retenção de bons profissionais. Além disso, tem o papel de valorizar os integrantes das organizações como instrutores internos. Ela transformou-se num processo permanente, composto por um conjunto de soluções voltadas para a aprendizagem, deixando de ser um local, um ambiente físico, em que os diferentes formatos da EAD têm presença obrigatória (CASALETTI, 2013).

Nesse sentido, a universidade corporativa, utilizada para desenvolver e educar funcionários, está relacionada à área de negócio da organização. Dessa forma, devido à sua ligação com uma corporação, ela não deve ser confundida com o sistema de ensino superior, que trata da educação de estudantes e do desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento. Essa universidade não se reduz a um lugar físico, mas sim em um processo com foco na aprendizagem cuja função mais importante é relacionar o conhecimento da organização como um todo (CASALETTI, 2013).

Além do objetivo de desenvolvimento de competências, a educação corporativa deve se ater ao intuito de aproveitar institucionalmente o conhecimento tácito de seu corpo funcional e transformá-lo em conhecimento explícito, através da educação continuada (AMORIM; FISCHER, 2013).

As competências essenciais da organização precisam ser alinhadas ao planejamento estratégico da instituição, desenvolvendo programas de educação corporativa mais eficazes. Além disso, os objetivos da formação devem estar relacionados com os interesses e expectativas dos participantes, bem como que os funcionários devem ser estimulados a responsabilizarem-se pelo seu autodesenvolvimento. Diante disso, entende-se que a educação corporativa e a gestão por competências podem ser implementadas e desenvolvidas simultaneamente, de forma que um programa complemente o outro e que ambos colaborando com o desenvolvimento e aprendizagem dos integrantes das organizações públicas e privadas (CASALETTI, 2013).

### **2.4.3 A formação profissional em ambientes virtuais de aprendizagem**

A educação à distância - EAD tem sido introduzida por políticas em nível institucional e governamental para atender necessidades como acesso a oportunidades, nivelar desigualdades entre grupos etários e oferecer uma combinação de educação com trabalho. Com o surgimento de novas ferramentas de comunicação, a EAD vem provocando mudanças na estrutura do pensamento das pessoas, nos modos de apreensão do conhecimento e nas interações sociais (MOORE; KEARSLEY, 2007). Com o crescimento da educação, de um modo geral, está tornando os limites geográficos cada vez mais indistintos. As universidades corporativas estão presentes no setor produtivo e governamental. Com o avanço da EAD as empresas e governos se reestruturaram criando cursos próprios (com equipes internas), feitos sob encomenda (por empresas terceirizadas) ou encomendadas a instituições convencionais (LITTO; FORMIGA, 2009).

A aprendizagem pode ser propiciada por meio de o Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, que é uma plataforma, site ou ambiente na internet cujas ferramentas e estratégias são elaboradas para proporcionar um processo de aquisição de conhecimento, através de trocas entre os participantes, incentivando o trabalho colaborativo em ambiente virtual (BASSANI, 2006). A mediação na EAD, incentivada por Tecnologia da Informação e do Conhecimento, favorece o exercício cognitivo do aluno para adquirir novos conhecimentos com a orientação ou colaboração de outros participantes como professores e tutores, que tenham mais domínio sobre os conteúdos.

Para esses ambientes consistem como uma opção de mídia que estão sendo utilizadas para mediar o processo ensino-aprendizagem a distancia. Os primeiros cursos por correspondência foram registrados a partir do século XVIII. Incentivado pelos avanços científicos e tecnológicos e pela demanda e necessidade social, a oferta de cursos a distância aumentou e, novas mídias que surgiram foram utilizadas como suporte. A popularização da Internet, nos anos 90, permitiu a construção de ambientes virtuais de aprendizagem através dos quais a comunicação entre os participantes pôde acontecer em qualquer lugar, a qualquer hora na modalidade de um para um, um para muitos, muitos para um e muitos para muitos. Ainda, o mesmo autor descreve que entre as

principais características da EAD estão relacionadas ao fato de seus atores estarem separados geograficamente, ser vinculada a uma instituição educacional e mediada pelas tecnologias de informação e comunicação (MORAES, 2004).

O processo de interatividade criado pelas Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs têm aberto grandes possibilidades à EAD de estabelecer processos de comunicação bidirecionais, nos quais as mensagens são transmitidas no sentido do emissor-receptor-emissor-receptor, possibilitando a participação, continuidade e retorno constantes aos integrantes da comunidade virtual (SILVA, 2006). As TICs começaram a criar uma separação da maneira como se pensa. Com os atuais recursos, os alunos podem passar a ser produtores de conteúdos, que seria a essência da interatividade oferecida pela tecnologia. A comunicação assíncrona tem papel fundamental no processo educacional, visto que é preciso parar para pensar, para analisar, para refletir, antes de dar uma resposta (COLL; MONEREO, 2010).

Os espaços de aprendizagem virtual compartilhados têm como objetivo a produção do conhecimento a distância. Tanto na modalidade presencial ou *on-line*, a permanência e a participação dos estudantes e professores nos cursos de EAD podem ser motivadas pela interação e compartilhamento de informações e experiências, construindo conhecimento (BARBOSA, 2012).

As organizações investem na EAD como forma de suprir as necessidades de formação e atualização continuadas do seu corpo funcional e da cadeia de valor. Sendo assim, é possível identificar as necessidades reais e os estilos de aprendizagem do público-alvo, de forma a permitir o desenvolvimento de soluções direcionadas ao atendimento dessas necessidades e condições. O desafio da redução de custos tem sido superado pela indução das políticas públicas, fomentando programas nacionais de cursos de graduação e de pós-graduação na modalidade a distância (MOORE; KEARSLEY, 2007).

A formação de equipes em uma organização exige dois fatores indispensáveis, o compromisso com o ideal e o desenvolvimento das competências necessárias ao trabalho. As organizações de governo apresentam alguns desafios específicos, como: não contemplam as novas necessidades de uma sociedade globalizada, com um ritmo mais acelerado de

produção e de tomada de decisões; uma parcela expressiva dos servidores públicos está desmotivada, e é importante que seja sensibilizada para a necessidade de constante aperfeiçoamento exigido pelo mundo do trabalho nos dias atuais; além disso, existem dificuldades na área da tecnologia, que estão sendo pouco a pouco ajustadas, mas que ainda encontram problemas como falta ou obsolescência de computadores, conexões lentas e insuficientes, sobretudo fora das capitais (SILVA, 2006).

## 2.5 Síntese do Referencial Teórico

A fundamentação teórica desta pesquisa baseou-se no estudo de conceitos ligados à gestão por competências, indicadores de competências no setor público, pedagogia das competências, aprendizagem organizacional, educação corporativa, educação a distância e na relação de todos esses constructos. O Quadro 4 traz a síntese dos conceitos e os autores pesquisados para a elaboração da pesquisa teórica.

TEMA	REFERÊNCIAS
O conceito de competência	BIANCOLINO (2011); PAIVA (2007); PIRES (2005); SANTOS (2016); BITENCOURT (2010)
A gestão por competências	BRANDÃO; ANDRADE; GUIMARÃES (2012) SILVA; LIMA (2015); BRANDÃO E BAHRY (2005); BITENCOURT; AZEVEDO; FROELICH (2013);
A gestão por competências no contexto da administração pública	BELFORT <i>et al.</i> (2012); LUCENA; MARCELINO, (2014); FLEURY; FLEURY (2011); VIEIRA E FILENGA (2012); SANTOS (2014);
Contextualização histórica da administração pública e da gestão por competências	COPOBIANGO <i>et al</i> (2012); BÄCHTOLD (2013); COSTA (2008); DIAS (2015); OLIVEIRA (2011);BRASIL (2006) SILVA; MELLO (2013); AMORIM; FISCHER, (2013); CAMPOS (2008); LEITE (2016); CAMÕES; MENESES (2016);
Indicadores de desempenho no setor público	BRASIL (2007); BONNEFOY; ARMIJO (2005); VIEIRA; DETONI; e BRAUM (2006); AMARAL (2008); FERREIRA; CASSIOLATO; e GONZALES (2009); BRASIL (2012); TOADER (2015); FREITAS (2014); BRASIL (2009); BONNEFOY; ARMIJO (2005); ELIAS (2004); ROCHA <i>et al</i> (2013); CESAR (2015); GARCIA (2001)
A Pedagogia das Competências	AMORIM; FISCHER (2013); GABRIEL (2013); DUARTE (2010); BOSCHETTI (2014); PAIVA (1997); RAMOS (2002); MORAES (2008); CASTANHEIRA (2009); LITO; FORMIGA (2009)
A Educação Corporativa e a Educação à Distância	AMORIM; FISCHER (2013); CRUZ (2010); CASALETTI (2013); BRANDÃO (2006)
A formação profissional em ambientes virtuais de aprendizagem	MOORE; KEARSLEY (2007); LITTO; FORMIGA (2009); BASSANI (2006); MORAES (2004); SILVA (2006); COLL; MONEREO (2010); BARBOSA (2012);

**Quadro 4** - Síntese da fundamentação teórica

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017)

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos para realização da presente pesquisa: sua classificação e etapas, seus participantes, os procedimentos metodológicos por objetivos específicos da pesquisa, instrumentos utilizados e a forma pela qual os dados foram analisados.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, como modalidade de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa se preocupa com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Com o objetivo de investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real, esta pesquisa utilizou-se de teorias previamente desenvolvidas para conduzir a coleta e análise de dados.

Nesta pesquisa o universo é o quantitativo de servidores que têm exercício na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CDP na SUGEP, visando captar informações relevantes para conhecimento das competências apresentadas pelos gestores da instituição. A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionários aos servidores que compõem a CDP e as Divisões de Avaliação de Desempenho, Divisão de Desenvolvimento de Competências e de Divisão de Dimensionamento Organizacional, além da Superintendente de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.

O primeiro critério para escolha da amostra teve como referência a indicação desses servidores no PDI na UFRPE – 2013-2020. O segundo critério utilizado diz respeito à função desses servidores na definição de objetivos, metas, recursos, e o nível gerencial da formação e capacitação profissional.

#### **3.2 Procedimentos metodológicos referentes ao objetivo específico 1**

Com base no objetivo específico 1 que é *“Investigar o perfil profissional dos servidores que compõem a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas,*

na *Superintendência de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal Rural de Pernambuco*”, o universo de pesquisa é constituído pela Superintendente e todos os servidores que exercem atividades na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal na SUGEP/UFRPE.

Efetuiu-se uma pesquisa documental, foram coletados dados e identificadas as pessoas envolvidas no processo, bem como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Foram verificados documentos institucionais da UFRPE, tais como Relatório de Gestão e Relatório de Capacitação da SUGEP. Esse material auxiliou o preparo para o trabalho de campo e como referência para análises futuras. Além desses relatórios, também foi consultado o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRPE 2013-2020 (PDI-UFRPE 2013-2020). O período levantado é de três anos, onde foram consultados os documentos institucionais dos anos 2014, 2015 e 2016.

Além da pesquisa documental, foi aplicado um questionário constando de duas partes. A primeira parte busca identificar o perfil dos gestores, esta parte foi constituída de 10 questões objetivas. A segunda identifica o perfil de competências gerenciais dos gestores, avaliando o indicador cognitivo (conhecimentos) e o indicador comportamental (habilidades e atitudes).

O tratamento do material coletado foi dividido em três etapas: ordenação, classificação e análise propriamente dita. A análise teve por finalidade organizar e resumir os dados de uma maneira que pudessem fornecer respostas ao problema proposto na pesquisa. Foram obtidas as respostas de todos os participantes no universo de 09, o que dá a taxa de retorno de 100%, conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 2 - Total de servidores da CDP/SUGEP**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>
Superintendente	01
Coordenador	01
Diretor de Divisão	03
Servidor	04
<b>Total de gestores e servidores</b>	<b>09</b>

Fonte: SUGEP (2016)

### 3.3 Procedimentos metodológicos referentes ao objetivo específico 2

Para se atingir o objetivo específico 2, que foi “*caracterizar a formação de gestores públicos, a partir da teoria da competência*”, a partir da definição desse termo, o conceito de gestão por competências precisa ser qualificada. A pesquisa seguiu inicialmente a fase exploratória realizada por meio da revisão de literatura e revisão documental. A consulta à bibliografia sobre o tema estudado abordou temas como as correntes da gestão por competências, formação de gestores públicos, bem como dos indicadores de desempenho por competência, pedagogia das competências, educação corporativa e EAD.

Na análise dessa pesquisa foi utilizado um procedimento que consistiu e em agrupar elementos, ideias ou expressões em categorias se refere ao conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns. Elas servem para estabelecer classificações. As classificações foram estabelecidas durante a fase inicial da pesquisa, na fase exploratória ou a partir da coleta de dados. Lima (2010), elenca as competências gerenciais relacionadas ao desempenho dos gestores. Segue abaixo o Quadro 5 com as competências conforme cada papel da liderança, baseado Quinn *et al* (2003):

<b>PAPEL</b>	<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b>
Papel de Mentor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Compreensão de si mesmo e dos outros</li> <li>▫ Comunicação eficaz</li> <li>▫ Desenvolvimento de empregados</li> </ul>
Papel de Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Construção de equipes</li> <li>▫ Uso de processos decisórios participativos</li> <li>▫ Administração de conflitos</li> </ul>
Papel de Monitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Monitoramento do desenvolvimento individual;</li> <li>▫ Gerenciamento do desenvolvimento e processos coletivos;</li> <li>▫ Análise de informação com pensamento crítico.</li> </ul>
Papel de Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gerenciamento de projetos;</li> <li>▫ Planejamento do trabalho;</li> <li>▫ Gerenciamento multidisciplinar.</li> </ul>
Papel de Diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Desenvolvimento e comunicação de uma visão;</li> <li>▫ Estabelecimento de metas e objetivos;</li> <li>▫ Planejamento organizacional.</li> </ul>
Papel de Produtor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Trabalho produtivo;</li> <li>▫ Fomento de um ambiente de trabalho produtivo;</li> <li>▫ Gerenciamento do tempo e do estresse.</li> </ul>
Papel de Negociador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Construção e manutenção de uma base de poder;</li> <li>▫ Negociação de acordos e compromissos;</li> <li>▫ Apresentação de ideias.</li> </ul>
Papel de Inovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Convívio com a mudança;</li> <li>▫ Pensamento criativo;</li> <li>▫ Gerenciamento da mudança.</li> </ul>

**Quadro 5** - Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave  
**Fonte:** Adaptado de Quinn *et al* (2003, p. 25).

Fleury (2001) relaciona algumas competências operacionais importantes, que foram a base teórica para a definição das variáveis, a saber:

COMPETÊNCIA	SIGNIFICADO
Saber agir	Saber quais os objetivos de uma ação e sua importância;
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, recursos financeiros e materiais;
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos;
Saber aprender	Saber aprender consiste em saber acessar as informações, selecionar as mais importantes, e trabalhar o conhecimento;
Saber comprometer-se	Envolve correr riscos, engajar-se e servir de exemplo para os outros;
Saber assumir responsabilidades	Quando a pessoa se engaja no seu trabalho e sabe que será parabenizada pelos bons resultados e responsabilizada pelo fracasso;
Ter visão estratégica	Conhecer a organização e o ambiente que a cerca, com suas ameaças e oportunidades.

**Quadro 6** - Competências profissionais

**Fonte:** Fleury e Fleury, 2001.

Sendo assim, após adequação aos propósitos da pesquisa foram utilizadas as variáveis definidas no Quadro 7. Os indicadores de competência foram divididos em duas categorias conforme o nível hierárquico, sendo operacionais e gerenciais.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS
Competências operacionais	Refere-se às competências individuais ligadas à capacidade humana
Competências gerenciais	Refere-se às competências ligadas relacionadas ao desempenho dos gestores
Processos de aprendizagem	Significa o processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos aos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem.
Política institucional	Princípios gerais que orientam as ações de uma organização.

**Quadro 7** - Variáveis do estudo

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Os respondentes indicaram a percepção de sua atuação em cada um dos 21 indicadores de competências, em dois contextos distintos (operacionais e gerenciais) por meio de uma escala de Likert de 5 pontos, assim como indicaram para cada uma das competências o nível de importância com índices, variando de 1, equivalente a nem um pouco importante a 5 extremamente importante.

### **3.4 Procedimentos metodológicos referentes ao objetivo específico 3**

Para se atingir o objetivo específico 3 que foi “*analisar a percepção dos servidores da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas sobre EAD como estratégia de ensino-aprendizagem para a formação de competências na gestão pública*”, foi necessário obter as respostas de todos os servidores que atuam na CDP/SUGEP. Dessa forma pode-se ter uma real percepção dos gestores de recursos humanos da IES pesquisada quanto às competências.

Além disso, foi aplicado um questionário complementar constando questões a respeito da percepção dos gestores da CDP/SUGEP quanto à EAD como ferramenta na formação de competências. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários realizados com os servidores foram analisados e interpretados por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo. Esta pode ser entendida como sendo uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes em um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. A análise do conteúdo pode seguir a sequência de fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação (RICHARDSON, 2012).

### **3.5 Procedimentos metodológicos referentes ao objetivo específico 4**

Para se atingir o objetivo específico 4 que é “*Elaborar um guia de referência de indicadores de competência na gestão de recursos humanos, mostrando a eficiência da formação com o uso de ambientes virtuais de aprendizagem*”, foi necessário alinhar com os resultados obtidos desta pesquisa que mostram a necessidade de implementação de ações no sentido

de efetivar ações voltadas para a formação de competências por meio de ambientes virtuais de aprendizagem.

Assim, seguindo a linha de produção de material didático o produto foi do tipo Cartilha, no formato digital, direcionado para os gestores e demais servidores da UFRPE. O objetivo deste material foi demonstrar aos gestores maneiras de traçar o perfil ideal dos servidores para cada posto de trabalho e identificar os *gaps* (lacunas existentes), servindo de base para a elaboração de um plano de capacitação para servidores e ao desenvolvimento das competências necessárias para o melhor desempenho profissional e organizacional.

### 3.6 Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa

TEORIA				
Objetivo Geral Conhecer a percepção dos servidores de recursos humanos da Superintendência de Gestão de Pessoas – SUGEP da UFRPE, quanto aos ambientes virtuais de aprendizagem como ferramentas de formação de competência para a gestão pública.	Objetivos Específicos	Categorias de análise	Técnica de coleta de dados	Análise de dados
	Investigar o perfil profissional dos servidores que compõem a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, na Superintendência de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal Rural de Pernambuco	Caracterização de Pessoal; Identificação de políticas de desenvolvimento de pessoal;	Pesquisa documental; Questionário (questões fechadas).	Estatística Descritiva (tabelas, gráficos e porcentagens)
	Caracterizar a formação de gestores públicos, a partir da teoria da competência.	Percepção dos servidores em relação às competências operacionais e gerenciais.	Questionário	Estatística Descritiva (tabelas, gráficos e porcentagens)
	Analisar a percepção dos gestores da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas sobre EAD como estratégia de ensino-aprendizagem para a formação de competências na gestão pública	Percepção da EAD como ferramenta na formação de competências na gestão pública	Questionário (questões abertas e fechadas).	Análise de conteúdo
	Elaborar um guia de indicadores de competência na gestão de recursos humanos.	Apresentar a eficiência da aprendizagem com o uso de ambientes virtuais.	Elaboração do produto.	Análise e revisão.

**Quadro 8** - Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados obtidos pela pesquisa são apresentados nos tópicos a seguir, em consonância com os objetivos traçados para o estudo. Inicialmente (item 4.1) será apresentado o perfil dos servidores da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da SUGEP/UFRPE. Nos itens 4.2 será apresentada a percepção dos servidores em relação às competências gerenciais. O item 4.3 a percepção dos servidores da CDP sobre EAD como instrumento de formação de competências na gestão pública, fazendo a ligação com a base teórica da pesquisa. Por fim, o item 4.4 trata do produto da pesquisa que foi fruto do estudo de caso.

### **4.1. Perfil dos servidores da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas - CDP**

#### **4.1.1 A Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – SUGEP**

De acordo com o Relatório de Gestão de 2015, a UFRPE originou-se na antiga Escola de Agricultura e Medicina Veterinária “São Bento”, fundada em 1912, na cidade de Olinda, Pernambuco, cujos cursos ofertados eram Agronomia e Medicina Veterinária. Por meio da Lei Federal nº 2.524, de 04 de julho de 1955, Universidade foi federalizada passando a fazer parte do Sistema Federal de Ensino Agrícola Superior. A Universidade foi transferida do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação e Cultura através do Decreto nº 60.731, de 19 de maio de 1967, cuja denominação passou a ser Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE.

A UFRPE está sediada no Campus de Dois Irmãos – Recife. A partir de 2005, com o fortalecimento do processo de interiorização da UFRPE, foram criadas as Unidades Acadêmicas de Garanhuns – UAG e Serra Talhada - UAST, além da Educação a Distância e Tecnologia - UAEADTec, com objetivo de expandir a oferta de serviços educacionais. No segundo semestre de 2014, a UFRPE implantou a Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho – UACSA.

Em 2010, ofertou cursos de Especialização em Gestão Pública Municipal e Gestão Pública visando contribuir para a formação de gestores, que por sua vez fariam uma administração pública profissional. A partir de 2011, começou a ofertar o primeiro curso de mestrado profissional com a temática de formação de recursos humanos para Educação a Distância, o PPGTEG – Programa de Pós-graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância (UFRPE).

Em 2015 a UFRPE foi contemplada com 10 vagas para servidores da Instituição no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), ofertado via CAPES. O PROFIAP é um curso de mestrado profissional em Administração Pública ofertado nacionalmente, em formato semipresencial (PROFIAP, 2106).

**Tabela 3 - Distribuição de Vagas por Instituição Associada**

Universidade	Vagas		Total
	Servidores das IFES	Demanda Social	
FURG - Universidade Federal do Rio Grande	11	4	45
UFERSA - Universidade Federal Rural do Semiárido	11	4	45
UFF - Universidade Federal Fluminense	14	6	20
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora	11	4	45
UFPEL - Universidade Federal de Pelotas	11	4	45
UFPI - Universidade Federal do Piauí	11	4	45
UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco	7	3	10
UFSJ - Universidade Federal de São João del Rei	7	3	10
UFT - Universidade Federal do Tocantins	7	3	10
UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro	7	3	10
UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco	18	7	25
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná	18	7	25
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>55</b>	<b>185</b>

Fonte: Edital PROFIAP, nº 02/2016 - R

Esta ação está dentro da política de qualificação de servidores implantada na UFRPE gestão desde 2012. O Quadro 9 apresenta os 20 servidores da UFRPE aprovados nos processos seletivos 2016.2 e 2017.1.

Aluno(a)	Ano de Ingresso	Área de Formação	Instituição	Setor na instituição
Aluno 1	2016	Arquitetura	UFRPE	Neman
Aluno 2	2016	Direito	UFMT	Compras
Aluno 3	2016	Física	CGU/UFRPE	Proad
Aluno 4	2016	Contábeis	UFPE	Financeiro
Aluno 5	2016	Administração	UFRPE	Protocolo
Aluno 6	2016	Administração	UFRPE	Proplan
Aluno 7	2016	Enga. Agrônômica	UFRPE	PRPPG
Aluno 8	2016	Economia	UFRPE	Proplan
Aluno 9	2017	Administração	UFRPE/UAST	Compras
Aluno 10	2017	Publicidade	UFRPE	Núcleo de Acessibilidade
Aluno 11	2017	Enga. Agrônômica	UFRPE/UAG	DRCA
Aluno 12	2017	Contabilidade	UFRPE	Nuric
Aluno 13	2017	Computação	CGU	Auditoria
Aluno 14	2017	Administração	INCRA	Financeiro
Aluno 15	2017	Letras	UFRPE/UAST	Apoio didático
Aluno 16	2017	Matemática	UFRPE/UAG	Pessoal/Licitação
Aluno 17	2017	Comunicação Social / Rádio e TV	UFPE	Apoio Administrativo
Aluno 18	2017	Administração	UFRPE	Delogs

**Quadro 9 - Aluno UFRPE/PROFIAP**

Fonte: PROFIAP (2017)

A Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – SUGEP é o órgão executivo da administração geral da UFRPE diretamente subordinada à Reitoria. Sua responsabilidade é gerir e desenvolver ações de recursos humanos direcionadas para o crescimento profissional e melhoria da qualidade de vida dos servidores. Além disso, é responsável por elaborar planos, programas e projetos de redimensionamento organizacional, desenvolvimento de competências para o trabalho, apoio psicossocial, saúde ocupacional, controle remuneratório e movimentação de pessoas. No *site* da SUGEP<sup>1</sup> pode-se encontrar a missão e os valores do órgão:

<sup>1</sup> Site da SUGEP: <http://www.SUGEP.ufrpe.br/>

**Missão:**

Desenvolver ações de recursos Humanos, com eficiência e eficácia, visando o crescimento profissional e a melhoria da qualidade de vida da comunidade Universitária.

**Valores:**

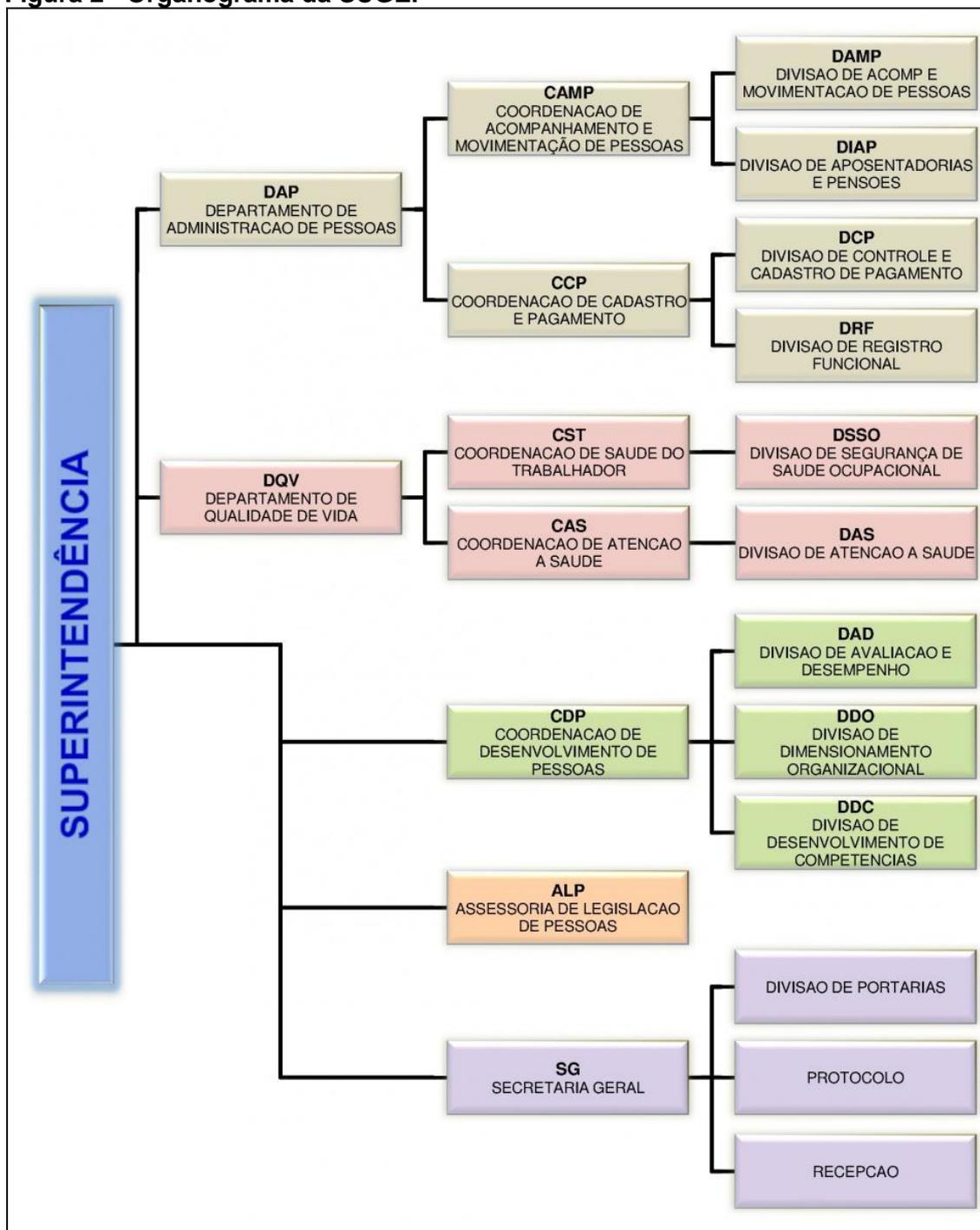
Inovação e criatividade organizacional; a transparência, equidade e respeito nas relações com a sua clientela; a integração, cooperação, compromisso, e flexibilidade nas relações de trabalho, e; a humanização e acolhimento na gestão dos interesses profissionais dos servidores e organizacionais da universidade.

Conforme apresentado no Organograma da SUGEP (Figura 2), a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CDP é responsável pela prática do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da UFRPE, instituído pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), de que trata a Lei nº 11.091 de 12/01/05, promovendo ações que favoreçam o crescimento pessoal e profissional, contribuindo para a melhoria do desempenho dos servidores.

Dentre as ações principais da política de qualificação de servidores da UFRPE, pode-se destacar: aquisição de 21 vagas exclusivas no Mestrado de Gestão Pública da UFPE; contratação do Mestrado da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro para Técnicos Educacionais; reservas de vagas em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UFRPE para os servidores; ajuda de custo para realização de cursos de graduação e pós-graduação em Universidades Particulares; e contemplada com vagas no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP).

Os questionários da pesquisa foram aplicados com todos os servidores que atuam na CDP/SUGEP. Após aplicação foram analisados e os dados apresentados em gráficos e tabelas para melhor interpretação.

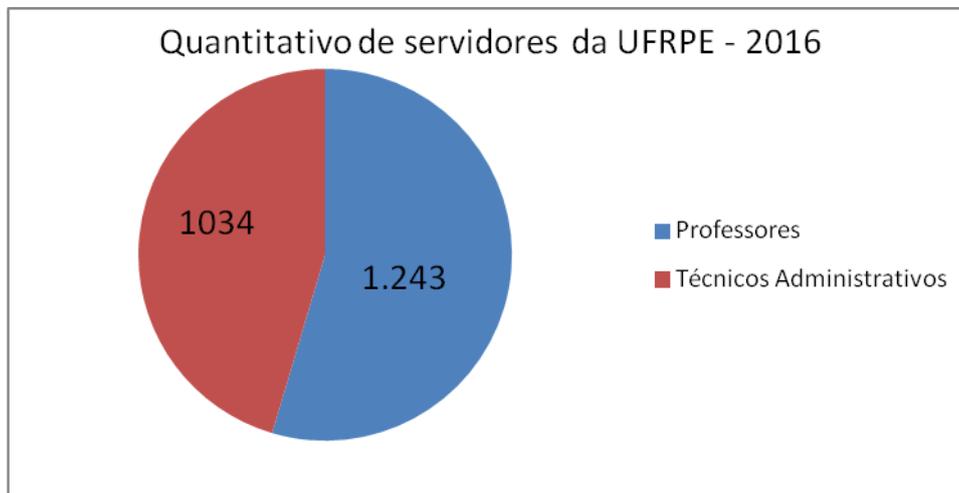
Figura 2 - Organograma da SUGEP



Fonte: SUGEP (2016)

Conforme a análise documental, por meio do Relatório de Gestão de 2014 e 2015 foi possível verificar a evolução do quadro de pessoal, no qual em 2014 era composto por 2.256 servidores, e em 2015 por 2.299 servidores. De acordo com dados obtidos na SUGEP, em 2016 o quadro de pessoal era formado por 2.277 servidores efetivos sob o Regime Jurídico Único, composto por 1.243 professores e 1.034 técnicos, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Em 2016 a UFRPE possui o total de 348 funcionários em posição de chefia, tendo um *Indicador de amplitude de comando* de 5,39%.



**Gráfico 1** - Quantitativo de servidores da UFRPE - 2016

Fonte: SUGEP, (janeiro, 2017).

De acordo com dados obtidos na SUGEP por meio do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE e dos Relatórios de Gestão da UFRPE (2014 e 2015), foi possível observar a evolução do quadro de pessoal através do quantitativo de ingressos, egressos e aposentadorias de servidores. Além disso, observou-se que atualmente existem 316 servidores em abono permanência, o que significa que são potenciais aposentadorias, conforme demonstrado na tabela 3.

**Tabela 4 - Evolução do quantitativo de ingressos, egressos, aposentadorias e abono permanência**

Ano	Ingressos no exercício	Egressos no exercício	Aposentadorias	Abono Permanência
2014	230	97	32	*
2015	138	88	39	*
2016	*	*	59	316
<b>TOTAL</b>	<b>368</b>	<b>185</b>	<b>130</b>	<b>316</b>

\*Dados não disponibilizados

Fonte: SIAPE/Relatórios de Gestão da UFRPE (2014 e 2015)

De acordo com o Relatório de Gestão de 2015, o mapeamento da força de trabalho e o modelo de dimensionamento de pessoal estão em fase de transição entre o planejamento e execução das atividades, buscando auxiliar a

instituição com dados e informações que proporcionem a melhor distribuição de pessoal.

Ainda conforme o Relatório de Gestão de 2015, a SUGEP não conseguiu atingir as metas físicas e financeiras de capacitação de servidores, visto que não dispunha de custos estimativos dos cursos demandados, a cada ano, para o planejamento da despesa de capacitação (qualificação/requalificação) de servidores.

Conforme dados encontrados no *site* da SUGEP, verificou-se que em 2014 foram oferecidos quinze cursos de capacitação para servidores. Desses cursos, dez foram realizados na Sede, dois na UAST, um na UAG, e um na UACSA. Além dos cursos presenciais, foi realizado um curso na modalidade a distância, Legislação Aplicada à Gestão de Pessoas e Ética na Administração Pública. No ano de 2015 foi oferecida a mesma quantidade de cursos, sendo que mais bem distribuídos entre as unidades acadêmicas da instituição, ficando nove cursos na Sede em Recife, quatro na UAG, quatro na UACSA e um na UAST. Além dos cursos, em 2015 foram realizados encontros e seminários, totalizando dez eventos. No ano de 2016 foram realizados 7 cursos na Sede.

Outro problema observado é que o Setor de Recursos Humanos não possui um sistema integrado capaz de consolidar as informações geradas por diversos sistemas do Governo, causando um retrabalho e dificultando a gestão e análise das informações.

#### **4.1.2 Perfil dos servidores da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas**

Nesta etapa da pesquisa, em que foram entrevistados os servidores que compõem a CDP na SUGEP, cumpre-se o primeiro objetivo específico: “Investigar o perfil profissional dos servidores que compõem a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CDP, na Superintendência de Gestão de Pessoas – SUGEP, da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE”.

A primeira parte do questionário buscou identificar o perfil dos servidores da CDP na SUGEP/UFRPE. A Coordenação é composta por 8 servidores, destes 4 ocupam função gratificada. Na tabela 4 percebe-se que quanto ao gênero, 75% dos que exercem cargo de direção são do sexo feminino e

apenas 25% do sexo masculino. O que mostra uma Coordenação liderada em sua maioria por mulheres.

**Tabela 5 - Perfil de participantes quanto ao sexo**

	Superintendente/ Coordenação		Diretores		Servidores		Total
	F	%	F	%	F	%	
Masculino	0	0,0%	1	33,3%	0	0,0%	1
Feminino	2	100%	2	66,6%	4	100%	8
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>

Fonte: Pesquisa do autor (janeiro 2017)

A faixa etária na tabela 5 revela que 55% dos servidores têm idade entre 35 e 39 anos, 22% entre 40 a 44 anos, 15% entre 40 a 44 anos, 11% estão entre 25 e 29 anos e 11% acima de 50 anos. Nesse sentido, observando as categorias de gestores, na alta administração se concentram gestores com uma idade acima de 40 anos.

**Tabela 6 - Perfil dos pesquisados quanto a idade**

Faixa etária	F	%
25 a 29 anos	1	11,1%
30 a 34 anos	0	0,0%
35 a 39 anos	5	55,6%
40 a 44 anos	2	22,2%
45 a 49 anos	0	0,0%
Acima de 50 anos	1	11,1%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa do autor (janeiro 2017)

Em relação à formação acadêmica dos gestores, na tabela 6, observou-se que 33% são mestres e que 66,7% são especialistas. Todos são técnicos administrativos. Este dado confirma o que a Instituição defende em seu PDI, a capacitação de seus servidores.

**Tabela 7 - Perfil dos pesquisados quanto a formação acadêmica**

Faixa etária	F	%
Ensino Médio	0	0,0%
Graduado	0	0,0%
Especialista	6	66,7%
Mestre	3	33,3%
Doutor	0	0,0%
Pos-Doutor	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa do autor (janeiro 2017)

A esse respeito, importa destacar que autores como Moore e Kearsley (2007) e Silva (2006) incluem a busca pelo desenvolvimento de soluções direcionadas ao atendimento das necessidades como formação e atualização continuadas. Assim sendo, a atividade exercida pelos servidores é que irá possibilitar uma avaliação das competências utilizadas.

A definição das competências gerenciais fundamentais vai desde a criação de um líder educador até o desenvolvimento de equipes. Esse processo é atrelado ao processo de treinamento e desenvolvimento por competências. No plano de desenvolvimento de competências devem constar etapas como: treinamento profissional, pesquisa de clima organizacional, implantação de programas de qualidade de vida e avaliação de resultados.

Quanto ao tempo que exercem atividade na SUGEP, a pesquisa revela que 44,4% apresenta menos de 5 anos na função, 33% estão entre 5 a 10 anos, 11% estão entre 11 a 15 anos e 11% estão há mais de 20 anos. Essa realidade sinaliza que os servidores que estão ingressando na UFRPE possuem elevado nível de escolaridade e tecnológico. No entanto, o que vem se observando é que o tempo de permanência na instituição está diminuindo. O motivo desta rotatividade é que essa nova geração está em busca de novas oportunidades, com melhores carreiras e salários mais elevados. O risco para a universidade é que as atividades são prejudicadas, além de dificultar a instituição de formar um quadro de efetivo mais sólido.

Nesses termos, o Relatório de Gestão de 2015 mostra que em média 78,51% dos servidores técnico-administrativos da UFRPE possuem escolaridade maior que o exigido para a investidura de seus cargos. Contudo, a falta de perspectiva de ascensão na carreira unida aos conhecimentos adquiridos produz uma dificuldade para a instituição no sentido de reter talentos e permanentemente criar uma atmosfera que propicie a motivação de seus servidores.

#### **4.2 A percepção dos servidores em relação às competências operacionais e gerenciais**

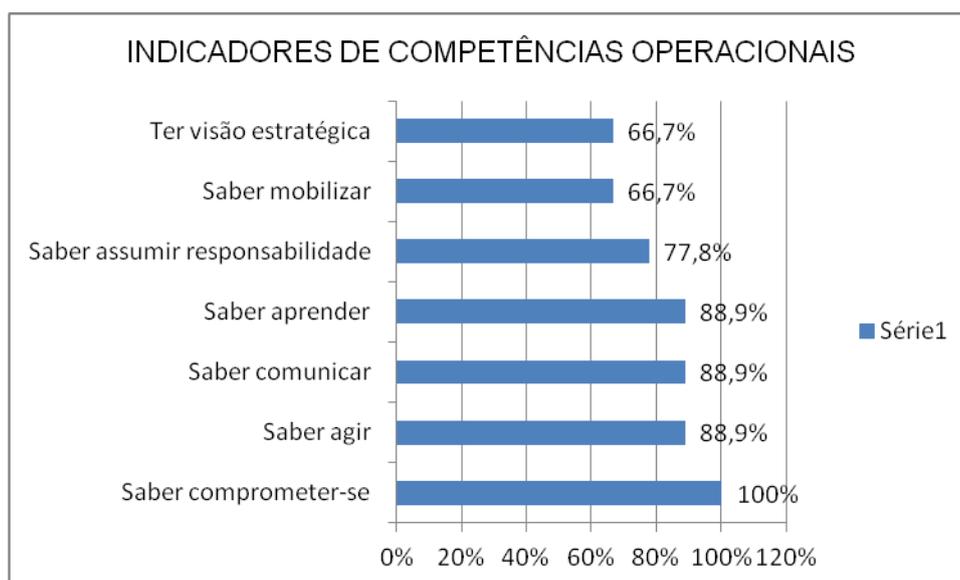
Para atingir o segundo objetivo específico, que é a “*Caracterizar a formação de gestores públicos, a partir da teoria da competência*”, foram

levantadas as informações a respeito das competências necessárias para um gestor público. Para isso, foi solicitado que cada servidor escolhesse cinco variáveis que consideravam mais importantes para um gestor que atua na UFRPE.

#### 4.2.1 Percepção dos servidores em relação às competências operacionais

A percepção dos servidores sobre competências operacionais também foi avaliada pelos servidores na segunda parte do questionário. No gráfico apresentado a seguir, observou-se as habilidades que os servidores consideravam mais importantes possuírem, ou seja, o saber fazer. Esta capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos. A descrição operacional de uma competência individual representa um desempenho ou comportamento esperado do servidor, que possa ser observado objetivamente, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho.

No Gráfico 3, apresentado a seguir, observou-se as variáveis operacionais que os servidores consideravam mais importantes possuírem, são: saber comprometer-se, saber agir, saber comunicar-se, saber aprender e saber assumir responsabilidades. O saber comprometer-se foi eleito pelos servidores, com 100% das escolhas, a habilidade mais importante para um gestor possuir, visto que, segundo Fleury e Fleury (2001), envolve correr riscos, engajar-se e servir de exemplo para os outros.



**Gráfico 3** – Resultado Competências Operacionais – frequência (%).

**Fonte:** Pesquisa da autora (janeiro, 2017).

Com 88,9% das escolhas, em segundo lugar, classificados pelos servidores, ficaram: o *saber agir* representa os objetivos de uma ação e sua importância, o *saber comunicar* que consiste em compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos e o *saber aprender* que é acessar as informações, selecionar as mais importantes, e trabalhar o conhecimento.

Outra variável escolhida como mais importante, com 77,8% das escolhas foi o *saber assumir responsabilidade*. Refere-se ao engajamento da pessoa no seu trabalho e saber que será parabenizada pelos bons resultados e responsabilizada pelo fracasso.

Conforme Lima (2010), as competências gerenciais possuem a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais. Os gestores têm como tarefa proporcionar a criação de um ambiente de trabalho agradável. Assim sendo, no ambiente organizacional cabe ao gestor ter a capacidade de perceber as necessidades de sua equipe e estabelecer objetivos apropriados à estrutura das necessidades das pessoas que se pretende incentivar. A intensidade da motivação refere-se a quanto esforço a pessoa despender para atingir seus objetivos ou metas.

#### **4.2.2 Percepção dos servidores em relação às competências gerenciais**

Os indicadores avaliados foram o indicador cognitivo, ligado ao conhecimento; o indicador comportamental; relacionado às habilidades; e o indicador comportamental, ligado às atitudes. Os servidores, em relação às competências gerenciais, consideraram que as variáveis mais importantes para um gestor possuir são: estabelecimento de metas e exercícios, comunicação eficaz e administração de conflitos. Gráfico 2.



**Gráfico 2** – Resultado Competências Gerenciais – frequência (%).

**Fonte:** Pesquisa da autora (janeiro, 2017).

As variáveis *administração de conflitos* e *comunicação eficaz* confirmam o que já foi afirmado por Quinn *et al* (2003). Dentre os oito papéis fundamentais de liderança, o de facilitador e mentor destacam-se por dar conta das funções de relações humanas, auxiliando os membros da organização a crescerem e se desenvolverem como indivíduos, trabalhando em equipe. A escolha da variável *estabelecimento de metas e exercício* demonstra a importância da definição dos rumos da organização, incentivando a produtividade e a eficiência.

Outras competências escolhidas pelos servidores, com 88,9%, foram *planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar*, e estão inseridas num dos oito papéis definidos por Quinn *et al* (2003), o Papel de Coordenador. Já a competência *gerenciamento do tempo e do estresse* está inserida no Papel de Produtor.

O resultado dessa investigação confirma o que já foi afirmado por Schröder (2005) e Silva e Lima (2015), definindo que o planejamento é essencial para o estabelecimento de estratégias baseadas em indicadores, contribuindo para a programação e controle dos processos das organizações.

### **4.3 A EAD como estratégia de ensino-aprendizagem na formação de competências na gestão pública**

Nesta etapa da pesquisa, em que foram entrevistados gestores da CDP, cumpre-se o terceiro objetivo específico: “Analisar a percepção dos gestores da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CDP sobre EAD como instrumento de formação de competências na gestão pública”.

No que se refere à percepção a respeito das competências necessárias para o exercício do trabalho como gestor, os servidores destacaram a liderança como elemento mais importante. Já outros sujeitos demonstram ter elencado o elemento relacionamento interpessoal como sendo de grande importância.

Os servidores também destacam outras competências, embora com menor frequência. Entre elas: inteligência emocional, domínio técnico e linguístico das atividades desenvolvidas, flexibilidade, gerenciar conflitos e capacidade de coordenar pessoas.

Ao serem questionados a respeito da participação em cursos na modalidade a distância, 77% dos servidores afirmaram que já participaram. Enquanto 23% afirmaram que não realizaram cursos a distância, mas que já participaram de reuniões, comissões nacionais, debates com órgãos de controle e planejamento.

Quando foi perguntado aos servidores se a UFRPE possui uma política institucional de atualização e desenvolvimento de pessoal, aqui entendida como os princípios gerais que orientam as ações da instituição, 66% dos servidores afirmaram a SUGEP gerencia essa política de desenvolvimento da instituição. Embora alguns respondentes confirmem que a gestão de competência faz parte da política da instituição, em seus depoimentos estes afirmam que ainda existe muito a ser feito:

“Sim, mas que precisa ser ampliada.” (S4);

“A Universidade está tendo grandes avanços neste campo” (S7);

“Sim, a UFRPE está realizando o dimensionamento de pessoal a fim de mapear as competências e verificar as necessidades conforme o cargo e departamento” (S9).

Os servidores da CDP quando questionados a respeito da política de gestão de competência na instituição, um total de 33% que ainda não se constitui uma política organizacional, verificadas nas falas dos servidores (S5, S6 E S8):

“Não.” (S5);

“Quanto à política de atualização de pessoas e desenvolvimento de pessoal entendo incipiente e ineficaz, com cursos voltados essencialmente para aquisição de progressão.” (S6)

“Quanto a Gestão a UFRPE se ressentem de Planejamento Estratégico que possa entender a instituição de forma sistêmica.” (S8).

O fato da gestão de competência não se efetivar enquanto política institucional na percepção dos servidores se deve segundo a análise das falas dos servidores desta IES aos seguintes aspectos: falta de um dimensionamento de pessoal, falta de um plano de capacitação, falta do mapeamento das competências e das necessidades conforme a distribuição de cargos.

Os servidores afirmam que as competências mais relevantes para o exercício da gestão são: a responsabilidade e compromisso, a administração financeira e a administração de conflitos. Quando questionados sobre o que precisava aprender, estes gestores declaram terem dificuldades na tomada de decisão, nas rotinas administrativas da instituição, e que necessitam de um maior conhecimento do comportamento humano.

Ao serem perguntados sobre as competências necessárias para escolher alguém que o substituisse, os servidores afirmaram que o seu substituto deve ser organizado e responsável, gostar de lidar com o público, ser proativo, ter postura ética e presteza, bem como formação na área de desenvolvimento de pessoas. Além disso, seus substitutos devem saber planejar, ter domínio técnico, inteligência emocional, capacidade de administrar o tempo, saber gerenciar conflitos, sobretudo saber construir equipes

No que diz respeito ao processo de aprendizagem na instituição, foi solicitado que os servidores indicassem alternativas para que os gestores da UFRPE possam desenvolver competências gerenciais. Os servidores destacaram como elemento mais importante o relacionamento interpessoal

com a equipe, motivação e trabalho em equipe. Algumas afirmativas que chamaram a atenção foram as dos servidores, conforme os excertos a seguir:

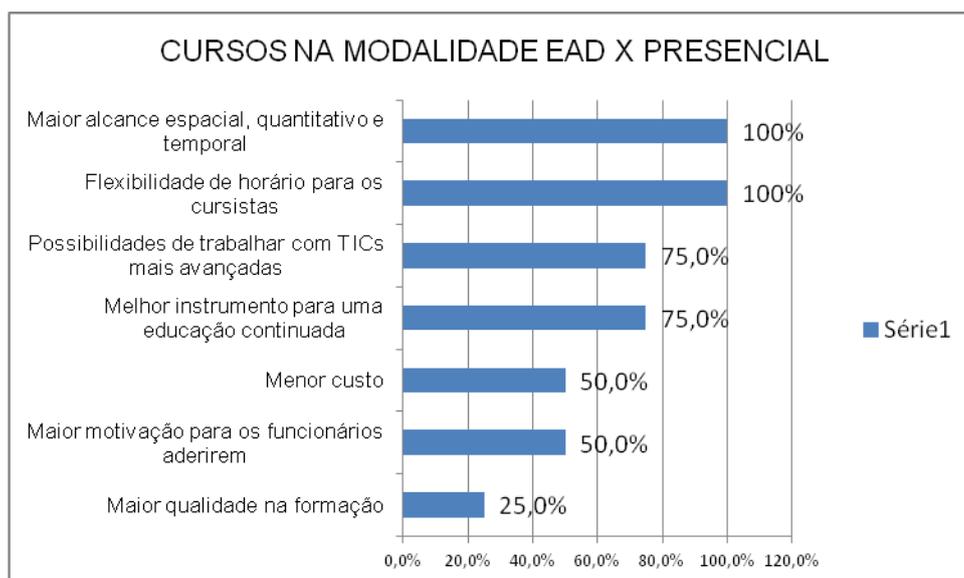
“Ouvir mais sua equipe, participar e realizar cursos para adquirir estratégias de liderança e motivação de sua equipe.” (S2);

“Buscar outras fontes de conhecimentos além das oferecidas pela UFRPE, além de promover a realização de reuniões e dinâmicas de grupo para a inteligência da equipe e suas demandas.” (S6)

“A atenção deve ser direcionada para a liderança, motivação e trabalho em equipe, nas atitudes, ética, inovação e responsabilidade.” (S9).

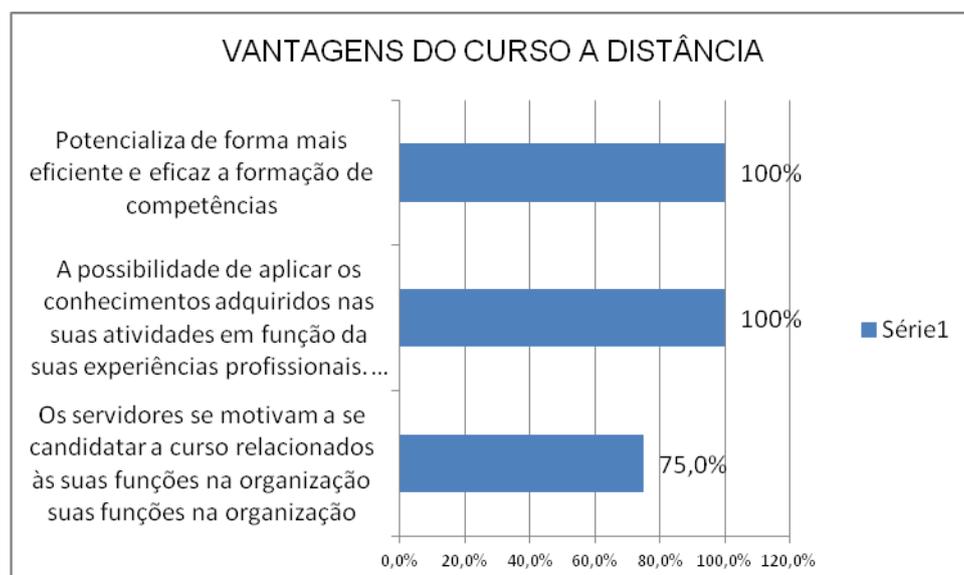
Ao serem aplicados os questionários, uma questão lançada foi com relação à política de qualificação de recursos humanos da SUGEP, sobre o quantitativo de cursos de capacitação realizados utilizando a modalidade a distância de 2014 a 2016 em relação ao total. De acordo com os respondentes, nesse período a SUGEP ofereceu apenas um curso de capacitação na modalidade a distância, enquanto que na modalidade presencial foram 32 no mesmo período. Essa informação comprova o que Silva (2006) afirma, quanto as dificuldades que as empresas do governo enfrentam para a formação de equipes e o desenvolvimento de competências com o uso de ambientes virtuais de aprendizagem.

Alguns gestores foram perguntados sobre os cursos oferecidos na modalidade a distância em contraposição à modalidade presencial, bem como suas vantagens. Para isso foi solicitado que os gestores escolhessem as variáveis que achavam mais importantes, conforme demonstrado no gráfico 4. Este grupo de servidores que responderam as perguntas sobre percepção é formado por servidores que ocupam cargo de chefia na CDP.



**Gráfico 4** – Comparação dos cursos a distância com presencial – frequência (%).  
**Fonte:** Pesquisa da autora (fevereiro, 2017).

Em relação às vantagens do curso a distância, é possível observar que as principais vantagens apontadas pelos gestores são: *potencializa de forma mais eficiente e eficaz a formação de competências, e a possibilidade de aplicar conhecimentos adquiridos nas suas atividades em função das suas experiências profissionais (aprendizagem significativa)*. Isto possibilita melhor gestão do processo de desenvolvimento de pessoal.



**Gráfico 5** – Percepção das vantagens de cursos a distância – frequência (%).  
**Fonte:** Pesquisa da autora (fevereiro, 2017).

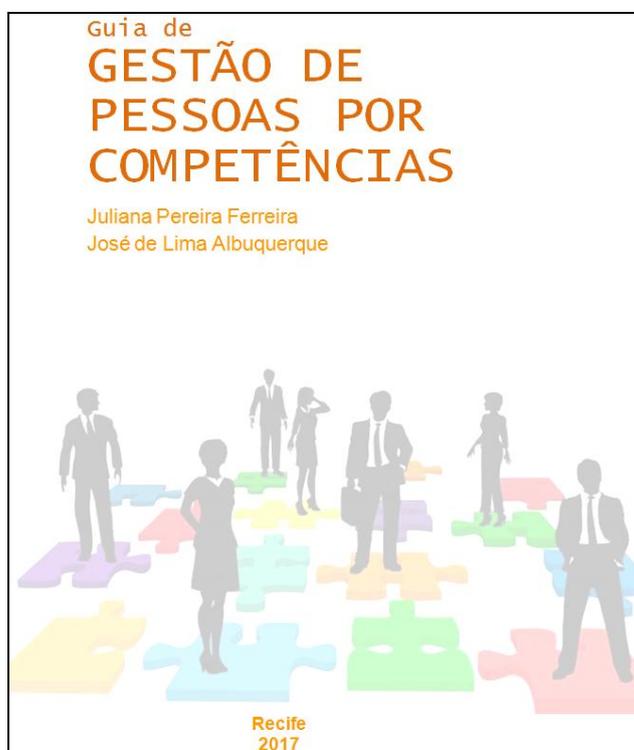
Este trabalho realizado pela SUGEP tem mostrado avanço sob o aspecto de que todas as IES públicas federais devam aderir a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Esses avanços estão relacionados aos processos que estão em desenvolvimento, o Dimensionamento de Pessoal, denotando ainda que existe um longo processo para a Gestão por Competências se efetivar.

#### 4.4 Produto da Pesquisa

O produto desta pesquisa foi o material didático, do tipo cartilha digital, intitulada: “*Guia de gestão de pessoas por competências*”.

Constituiu-se em um material educativo, contendo 16 páginas. Foi elaborado com o objetivo de mostrar a eficiência do uso de ambientes virtuais de aprendizagem na formação de competências. Quanto ao conteúdo, buscou-se um conteúdo de fácil entendimento e que o servidor tenha o mínimo de dúvidas ao final da leitura.

**Figura 3 - Guia de Gestão de Pessoas por Competências**



**Fonte:** Elaborado pela autora (março, 2017)

O conteúdo dessa cartilha compreende uma apresentação inicial, e na sequência, os seguintes assuntos que estão apresentados em forma de unidades: Um pouco da história da administração pública; Gestão por Competências; Mapeamento de Competências; Indicadores de Competências Operacionais e Gerenciais; A Pedagogia das Competências; Educação a Distância e Ambientes Virtuais de Aprendizagem. No final do guia encontra-se uma lista das referências para elaborar o texto e as ilustrações.

Durante a elaboração da cartilha buscou-se elaborar um texto com uma relação bem próxima, no qual mantém um diálogo com o leitor.

A versão final do Guia, produto desta pesquisa está anexada ao final do trabalho (Apêndice B).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências proporciona aos gestores a compreensão de como as competências gerenciais e operacionais podem ser desenvolvidas a partir da criação de um ambiente de aprendizagem contínuo. O desafio da gestão envolve múltiplos aspectos como: carreiras, cargos e remuneração; desenvolvimento e treinamento; e avaliação de desempenho. Ainda que a organização não esteja completamente adaptada a esse modelo de gestão, pode criar ações de gestão por competências e desenvolvimento de competências, ofertando cursos de acordo com a demanda da organização.

Esse trabalho analisou a gestão por competências partindo de bases políticas e conceituais, agregando conhecimentos sobre novas e positivas formas de abordagem e de planejamento de soluções, favorecedores do processo de capacitação organizacional.

Assim sendo, definiu-se como ponto de partida a questão norteadora da pesquisa: “a partir da teoria da gestão por competências, qual a percepção da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas quanto ao papel dos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) para a formação de competências, habilidades e atitudes na formação do gestor público na UFRPE?”.

A resposta a este questionamento se deu ao verificar que a SUGEP ainda precisa aprimorar a gestão por competências enquanto política institucional. É nesse ponto específico que foram identificadas as seguintes fragilidades em relação ao modelo de gestão por competências: a ausência do mapeamento da força de trabalho, do modelo de dimensionamento de pessoal, e os custos estimativos dos cursos demandados, a cada ano, para o planejamento da despesa de capacitação (qualificação/requalificação) de servidores.

Os objetivos deste estudo foram atingidos, uma vez que se buscou analisar esta percepção dos servidores sobre EAD como ferramenta na formação de competências. Os objetivos específicos propostos também foram atingidos, sendo possível ter uma visão concreta dos diferentes elementos que caracterizam a gestão por competências na SUGEP/UFRPE.

A SUGEP, a partir da percepção dos servidores, parece necessitar de um processo de sensibilização e rever os processos de capacitação, visto que

a maior parte dos cursos de educação continuada é presencial, e a oferta de cursos EAD ainda é muito baixa. Demonstrou-se a necessidade do reconhecimento da EAD como ferramenta de ensino-aprendizagem na formação de competências.

O produto da pesquisa foi o *Guia de gestão de pessoas por competências*. Buscou-se, com a criação desse guia, promover orientações quanto ao uso da educação continuada por meio da EAD como ferramenta na formação de competências dos servidores. A elaboração do guia de competências organizacionais, produzido no transcorrer da pesquisa, obteve diferentes fontes de informação, constituídas tanto pelos servidores, com suas relevantes sugestões como pela pesquisa bibliográfica, trouxeram para esse material educativo grande contribuição.

A limitação deste estudo está centrada na questão de que os resultados apontados, por meio do estudo de caso, apesar de sua contribuição, não visualiza a generalização dos mesmos, uma vez que a pesquisa foi aplicada apenas SUGEP/UFRPE.

Recomenda-se por tudo que foi aqui apresentado, portanto, que novas pesquisas e projetos em gestão por competências no setor público sejam realizadas em torno dos temas indicadores de competências e EAD como ferramenta de formação de competências.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, M.G.L.; SOUSA, R.P. **Formação continuada e conectivismo: um estudo de caso referente às transformações da prática pedagógica no discurso do professor.** In: SOUSA, R.P., et al., orgs. Teorias e práticas em tecnologias educacionais [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2016, pp. 195-222.

AMARAL, R. M. do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas.** Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, p. 875-898, 2008.

AMORIM, W. A. C. de; FISCHER, André Luiz. **A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas.** Nova econ., Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 329-366, Aug. 2013.

BÄCHTOLD, C. **Capacitação profissional e funcionalismo público no Brasil: a educação a distância como instrumento de mudança.** 2013. 146f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Gestão Urbana). Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2013.

BARBOSA, C. M. A. M. . **A aprendizagem mediada por TIC: interação e cognição em perspectiva.** Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância, São Paulo, p. 83 - 100, 24 set. 2012.

BASSANI, P. B. S. **Modelagem das interações em ambiente virtual de aprendizagem.** 2006. 184 f. Tese (Doutorado em Informática na Educação) – Centro de Estudos Interdisciplinares em Novas Tecnologias da Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

BELFORT, R. M.; SANTOS, E. F. M. S.; TADEUCCI, M. S. R. **Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento.** Revista UNI, Imperatriz, ano 2, n.2, p.39-53, Jan/Jul. 2012..

BIANCOLINO, C. A.; RICCIO, E. L. **Inovação, gerenciamento por competência se o valor de uso dos sistemas ERP em sua fase de Pós-Implementação.** RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 164-189, aug. 2011. I

BITENCOURT, C.; BARBOSA, Q.C.A. **A Gestão de Competências:** In: BITECOURT, Cláudia. (Org). Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 239-269.

BITENCOURT C.; **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITENCOURT C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. **Na trilha das competências [recurso eletrônico]: caminhos possíveis no cenário das organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

BLEICHER, S.; VANZIN, T. **Ambientes Virtuais de Ensino Aprendizagem: a influência das tecnologias e das teorias de aprendizagem**. Conahpa, São Luís, junho, 2015.

BONNEFOY, C. e ARMIJO, M. **Indicadores de desempeño en el sector público**. Manual. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago do Chile, novembro, 2005.

BOSCHETTI, L. P. Z. **A pedagogia das competências: estudo de caso em um curs de tecnologia da UTFPR**. 2014. 130f. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2014.

BRANDÃO, G. R. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?**. RAE, v.46, nº.2, p. 22-33, 2006.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, abr/jun. 2005

BRASIL. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado,1997. **A Nova política de Recursos Humanos/Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**: Brasília: MARE, 48P(Cadernos MARE de reforma do estado;c11)

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. Manual de Elaboração: plano plurianual 2008-2011,

BRASIL. **Decreto Federal** nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional da Gestão Pública - Gespública e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências**. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20042006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BRASIL. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores do Governo Federal**. Brasília: MP, 2009. 112 p.

- CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: Enap, 2016.
- CAMPOS, M. M.; BAPTISTA, S. G.. Gestão do conhecimento organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório. 2008. **Revista Iberoamericana de Ciência da Informação (RICI)**, v.1, n.1, p.181-197, jan/jun 2008.
- CASALETTI, B. B. **Educação Corporativa: um tema da contemporaneidade**. MPMGOA, João Pessoa, v.2, n.1, p. 3-16, 2013.
- CASTANHEIRA, M.; **Gestão do conhecimento: gestão de Pessoas, gestão pública e ética. Vol. 1**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2009.
- CESAR, A. M. R. VC. Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. **REGE Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 97-114, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- COLL, C.; MONEREO, C. (2010). **Psicologia da educação virtual**. Porto Alegre: Artmed. Cap. 4.
- COPOBIANGO, R. P. et al. **Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica**. REGE , São Paulo – SP, Brasil, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.
- COSTA, F. L. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 42, p. 829-874, 2008.
- COTRIM FILHO, V. V., & Farias, J. S. (2013). **Competências Relevantes ao Papel Ocupacional de Gerência em Nível Operacional em um Órgão da Administração Pública Federal do Brasil**. GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 11(2), 422-185.
- CRUZ, D. **Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v.26, n.02, p.337-358, ago. 2010.
- DIAS, L. G. J. **Simplificação administrativa nos cartórios judiciais brasileiros**. 2015. 91f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Direito Público). Fundação Mineira de Educação e Cultura. Belo Horizonte, 2015.
- DUARTE, Newton. **O debate contemporâneo das teorias pedagógicas. Formação de professores: limites contemporâneos e alternativas necessárias**. São Paulo: Cultura Acadêmica, p. 33-49, 2010.

ELIAS, L. **Gestão de pessoas práticas, tendências e argumentos**. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2004.

ENAP. **Educação a distância em organizações públicas**. Brasília: ENAP, 2006. 200 p.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 2, n. Especial, p.183-196, 2001.

\_\_\_\_\_. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 1, 2004.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. – 6 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, M. N. de. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão em unidades hospitalares**. 2014. 81f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Economia e Saúde). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2014.

GABRIEL, M.; **Educar: a revolução digital na educação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

GARCIA, R. C. **Subsídios para Organizar Avaliações da Ação Governamental**. IPEA, Texto para Discussão nº 776. Brasília, jan/2001.

GIL, A. C.; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIUSTA, A.S. **Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas**. Educação em Revista. Belo Horizonte, v. 29, n. 01, p. 17-36, mar. 2013.

GUIMARÃES, T. A.; **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.; **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITE, L. Q. Reflexões teóricas sobre modelos de Gestão Pública: o paradigma weberiano, a New Public Management e o Estado Neo-Weberiano. **RP3-Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, n. 1, 2016.

LIMA, A. K. C. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública.** 2010. 134 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) Universidade Potiguar. Pro-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Natal, 2010.

LITTO, F. M. & FORMIGA, M. **Educação a Distância: o estado da arte.** São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2009.

LUCENA, W. G. C.; MARCELINO, G. F. **Avaliação de desempenho no ministério da ciência e tecnologia: um estudo do modelo de sink e tuttle.** RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 51-70, July 2014.

MAIA, G. L. S. **Competência gerencial: um estudo de caso numa instituição pública de ensino profissionalizante.** 2010. 104f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação, Natal, 2010.

MATAR, J. **Aprendizagem em ambientes virtuais: teorias, conectivismo e MOOCs.** Teccogs n. 7, 156 p, jan.-jun, 2013

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

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOORE, M.; KEARSLEY, G.; **Educação a Distância: uma visão integrada.** Tradução Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MORAES, F. C. C.; **Formação de Competências.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

MORAES, M. **A monitoria como serviços de apoio ao aluno na educação a distância.** Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) pelo Departamento de Engenharia de Produção da UFSC. Florianópolis, 2004, 237p.

OLIVEIRA, R. F. A contra-reforma do Estado no Brasil: uma análise crítica. **Revista Urutágua**, n. 24, p. 132-146, 2011.

PAIVA, K. C. M.; **Gestão de Competências e a Profissão Docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais.** 2007. 278 f. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

PAIVA, V. Desmistificações das profissões: quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. **Contemporaneidade e Educação**, Ano II, 1: 19- 37, maio, 1997.

PIRES, A. K. *et al* (Org.). **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.100 p.

PROFIAP. **Mestrado Profissional em Administração Pública**. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/>>>. Acesso em: 26 mar 2017.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; McGRATH, Michael. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDSON, R. J.; **Pesquisa social: métodos e técnicas**. colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.). - 3. ed. - 14. reimpr. - São Paulo Atlas, 2012.

RAMOS, M. N.. A educação profissional pela Pedagogia das Competências: para além da superfície dos documentos oficiais. **Educação e Sociedade, Campinas**, v. 23, n.80, p. 405-427, 2002.

ROCHA, E. M. P. *et al* (Org.). Análise de Desempenho de Programas Estruturadores do Estado de Minas Gerais Voltados para a Área de Ciência, Tecnologia de Inovação. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 122-144, mai./ago. 2013.

SALDANHA, C. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, A. P. dos. **Competências para a Carreira de Gestores Governamentais: Desenvolvimento e Evidências de Validade de uma Escala**. REGE Revista de Gestão, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 27-41, mar. 2014.

SANTOS, E. A. **Fatores determinantes da intenção de escolha da carreira na área de contabilidade: um estudo sob o enfoque da teoria do comportamento planejado**. 2016. 114 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Programa de Pós-graduação em Contabilidade –Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

SEVERINO, A. J.; **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. RAP — Rio de Janeiro 43(2):347-69, mar./abr. 2009.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K. . **O Processo de Aprendizagem Organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico**. Revista do Centro de Ciências Administrativas (UNIFOR), v. 12, p. 62-75, 2006.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. **A implantação da gestão por competência: práticas e resistências do setor público**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo – Reat, v. 2, n. 1 – JAN./JUN. – 2013.

SILVA, J. C. ; PANTOJA , M. J. . **Mapeamento de Competências dos Coordenadores-Gerais e Coordenadores da Secretaria do Tesouro Nacional**. In: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2015, Brasília. Anais do VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2015.

SILVA, E. H. D. R.; LIMA, E. P. **O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 10, nº 3, jul-set/2015, p. 159-175.

SILVA, L. M. C. **Educação a distância em organizações públicas; mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília : ENAP, 2006.

SCHRÖEDER, C. S. **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual : um modelo para medir resultados**. 2005. 214f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SOUZA, R.; CYPRIANO, E. F. **MOOC: uma alternativa contemporânea para o ensino de astronomia**. Ciênc. Educ., Bauru, v. 22, n. 1, p. 65-80, 2016.

TOADER, E. A.; BRAD, Laura. Competency Assessment Using Key Performance Indicators. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 5, n. 6, p. 75-86, 2015.

UFRPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional – UFRPE – 2013-2020**. Disponível em << <http://www.ufrpe.br/sites/ww2.prppg.ufrpe.br/files/PDI-2013-2020-CONSU.pdf.txt.pdf.txt.pdf>>>. Acesso em 05 mai 2015.

UFRPE. **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**. Disponível em: <<<http://www.audin.ufrpe.br/sites/audin.ufrpe.br/files/RelatorioGestao2015.pdf>>>. Acesso em 20 jul 2016.

UFRPE. **Relatório de Gestão do Exercício de 2014**. Disponível em: <<<http://www.ufrpe.br/sites/ww2.prppg.ufrpe.br/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202014.pdf>>> Acesso em 20 jul 2016.

VIEIRA, A. M.; FILENGA, D. **Gestão por competências: retórica organizacional ou prática da gestão de pessoas?** Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.13. No 1 (2012)

VIEIRA, D. K.; DETONI, D. J.; BRAUM, L. M. S.. Indicadores de qualidade em uma unidade hospitalar. In: **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2006.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – TABELAS DE CRUZAMENTOS DE DADOS

**Tabela 8 - Quantitativo tempo de serviço X formação acadêmica**

Tempo de serviço	Formação Acadêmica				
	Graduado	Especialista	Mestre	Doutor	Pós-Doutor
Menos de 5 anos	0,0%	44%	0,0%	0,0%	0,0%
de 5 a 10 anos	0,0%	33%	0,0%	0,0%	0,0%
de 11 a 15 anos	0,0%	0,0%	11%	0,0%	0,0%
de 16 a 20 anos	0,0%	11%	0,0%	0,0%	0,0%
Mais de 20 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>0,0%</b>	<b>88%</b>	<b>11%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Fonte: Pesquisa do autor (janeiro 2017)

**Tabela 9 - Quantitativo formação acadêmica X tempo de cargo gerencial**

Tempo de cargo gerencial	Formação Acadêmica				
	Graduado	Especialista	Mestre	Doutor	Pós-Doutor
Menos de 2 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
de 5 a 10 anos	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
de 06 a 10 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mais de 10 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>0,0%</b>	<b>66,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Fonte: Pesquisa do autor (janeiro 2017)

**Tabela 10 - Quantitativo formação acadêmica X tempo de cargo gerencial**

Tempo de cargo gerencial	Formação Acadêmica				
	Graduado	Especialista	Mestre	Doutor	Pós-Doutor
Menos de 2 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
de 5 a 10 anos	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
de 06 a 10 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mais de 10 anos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>0,0%</b>	<b>66,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Fonte: Pesquisa do autor (janeiro 2017)

APÊNDICE B – PRODUTO CARTILHA DIGITAL “*Guia de Gestão de Pessoas por Competências*”

# Guia de GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Juliana Pereira Ferreira  
José de Lima Albuquerque



Recife  
2017

# GUIA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

## Conteúdo Programático

### Apresentação

- ✓ Seja bem-vindo!

### Gestão por Competências

- ✓ Unidade 1 - Um pouco de história da Administração Pública
- ✓ Unidade 2 – Gestão por Competências
- ✓ Unidade 3 – Mapeamento de Competências
- ✓ Unidade 4 – Indicadores de Competências – Operacionais e Gerenciais
- ✓ Unidade 5 – A Pedagogia das Competências
- ✓ Unidade 6 – A Educação Corporativa e a Educação a Distância
- Resumindo...

### Conclusão

### Referências

## APRESENTAÇÃO

Seja bem-vindo ao Guia de Gestão de Pessoas por Competências!

O guia tem como objetivo desenvolver em você conhecimentos básicos sobre a Gestão Pública. Nosso objetivo é colocar a sua disposição os recursos, para que você alcance sucesso utilizando nosso material.

Este material tem como proposta aproximá-lo da realidade da Gestão por Competências, compreendendo as teorias e os conceitos, bem como seus desafios. É muito importante que você organize seu tempo para não acumular as atividades, o que pode provocar a perda de prazo.

**Esperamos mostrar a eficiência do uso de ambientes virtuais de aprendizagem na formação de competências.**

Vamos lá!

# Gestão por Competências

Um pouco de história da Administração Pública

Gestão por Competências

Mapeamento de Competências

Indicadores de Competências Operacionais e

Gerenciais

A Pedagogia das Competências

A Educação Corporativa e a Educação a Distância

**OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM:**

**AO FINALIZAR ESTE MÓDULO, VOCÊ SERÁ CAPAZ DE:**

- ❖ **ENUMERAR AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NA ESTRUTURA DO ESTADO BRASILEIRO, DESDE A PROCLAMAÇÃO DA REPÚBLICA ATÉ A ATUALIDADE**
- ❖ **IDENTIFICAR CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**
- ❖ **ENUMERAR OS OS PILARES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**
- ❖ **EAD COMO FERRAMENTA DE FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

## UNIDADE 1 – UM POUCO DE HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão por competências é um modelo relativamente recente e complexo. Ele surgiu na década de 90 e atualmente é uma tendência para a área de Recursos Humanos.

1889 - 1930	1930 - 1964	1964 - 1985	1985 - 2016
<b>A República Velha</b>	<b>A Era Vargas e o Governo de JK</b>	<b>O Regime Militar</b>	<b>Governo Civil</b>
Separação entre Estado e Igreja	A medida mais representativa foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938	A administração indireta foi criada, por meio do decreto-lei nº 200/67.	A Constituição de 1988 proclamou uma nova enunciação dos direitos de cidadania.
Concedida a nacionalidade dos imigrantes residentes no Brasil	A criação da Companhia Vale do Rio Doce	Princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle,	Em 1990, reforma administrativa.
Nomeados governadores para as províncias, que foram transformadas em estados	A concepção do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE)	Estabelecimento da distinção entre a administração direta e a indireta, fixação da estrutura do Poder Executivo Federal.	A Nova Administração Pública ( <i>New Public Management</i> ) foi criada em 1995.
Criada a bandeira nacional com o lema positivista, “ordem e progresso”	A criação da Petrobrás em 1953	Milagre Econômico Brasileiro	Implementação da Política Nacional de Gestão de Pessoas, por meio do Decreto nº 5.707/2006.

## UNIDADE 2 – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

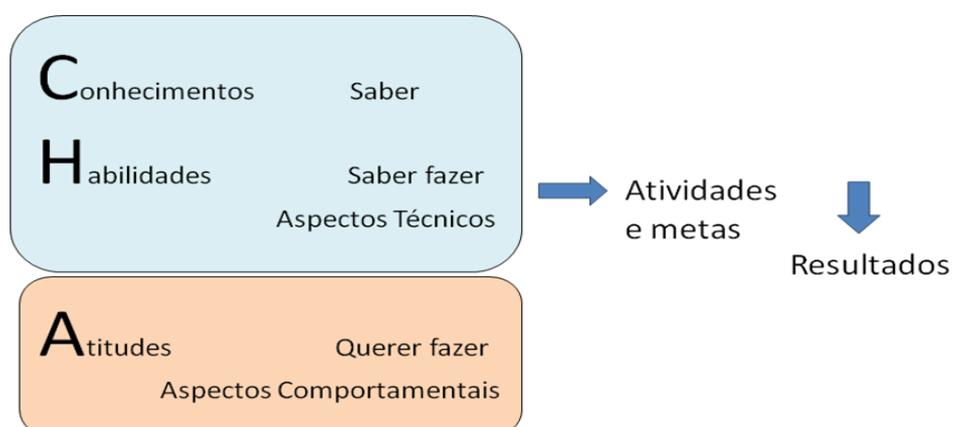
A gestão por competências é um modelo gerencial alternativo aos tradicionais modelos utilizados pelas organizações. A noção de competência aparece associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Observe o conceito a seguir.

Gestão por Competências do setor público federa é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Decreto nº 5.707/2006).

Apesar do conceito de fácil compreensão, é necessário que se possa analisar as dimensões da gestão por competências. Então para facilitar o entendimento, vamos analisar uma a uma.

### *Dimensões da Competência*



### *Conhecimentos = Saber*

Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc. A pessoa pode ter muitos conhecimentos, mas não utilizar tudo que sabe.

### *Habilidades = Saber Fazer*

Experiência, capacidades do indivíduo. É tudo que se utiliza do conhecimento no dia a dia.

### *Atitudes = Saber Ser*

Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas. É o que leva a exercitar as habilidades de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

### *Objetivos da Gestão por Competências no Setor Público*

- ❖ Alinhar as práticas de Gestão de Pessoas com os objetivos Política Nacional de Gestão de Pessoas;
- ❖ Identificar o *gap* (*lacunas*), as competências a serem desenvolvidas e possibilitar a confecção de trilhas de desenvolvimento individual e organizacional;
- ❖ Mapear competências;
- ❖ Construir uma base para os planos de educação continuada.

### *Principais Obstáculos da Gestão por Competências*

- ❖ A falta de incentivo à participação em programas de treinamento;
- ❖ A inexistência de um sistema de informação bem estruturado;
- ❖ A falta de oportunidade de aplicar os conhecimentos obtidos.

## UNIDADE 3 – MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Observe o conceito a seguir.

**Também chamado “Diagnóstico de Competências”, o mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacunas de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).**

### *Como fazer o Mapeamento?*

Para que o Mapeamento ou Diagnóstico de Competências seja adequadamente realizado, recorre-se à aplicação de métodos e técnicas de pesquisa social para coleta de dados.

A coleta de dados é realizada mediante alguns procedimentos, orientados nesta ordem sequencial:

- ❖ Identificação das competências (organizacionais e profissionais)
- ❖ Definição dos indicadores de desempenho e as metas
- ❖ Captação de competências
- ❖ Desenvolvimento se refere ao aprimoramento das competências internas existentes na organização.
- ❖ Acompanhamento a execução dos planos
- ❖ Retribuição as pessoas

### **Atenção:**

Implantar a gestão por competências é um processo que necessita do envolvimento de todos os servidores.

## UNIDADE 4 – INDICADORES DE COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS E GERENCIAIS

Os indicadores de competência são informações a respeito do cargo cujas competências se desejam mapear.

Abaixo seguem alguns exemplos de indicadores:

- ❖ Formação requerida para o cargo;
- ❖ Nível de experiência progressa em suas atividades críticas;
- ❖ Principais desafios para o cargo.

Além dos indicadores de competência específicos para cada cargo, existem também indicadores das competências organizacionais, que são válidos para todos os profissionais da organização.

### *Competência operacional*

O desempenho ou comportamento esperado do servidor é a competência individual, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho. Fleury (2001) relaciona algumas competências operacionais importantes, a saber:

<b>Competência</b>	<b>Significado</b>
Saber agir	Saber quais os objetivos de uma ação e sua importância;
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, recursos financeiros e materiais;
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos;
Saber aprender	Saber aprender consiste em saber acessar as informações, selecionar as mais importantes, e trabalhar o conhecimento;
Saber comprometer-se	Envolve correr riscos, engajar-se e servir de exemplo para os outros;
Saber assumir responsabilidades	Quando a pessoa se engaja no seu trabalho e sabe que será parabenizada pelos bons resultados e responsabilizada pelo fracasso;
Ter visão estratégica	Conhecer a organização e o ambiente que a cerca, com suas ameaças e oportunidades.

**Quadro 1.** Competências profissionais

**Fonte:** Fleury e Fleury, 2001.

### Competência gerencial

As competências gerenciais possuem a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais. Os gestores têm como tarefa proporcionar a criação de um ambiente de trabalho agradável.

Sendo assim, as competências gerenciais estão relacionadas ao desempenho dos gestores. Segue abaixo o Quadro 2 com as competências conforme cada papel da liderança, baseado Quinn *et al* (2003).

PAPEL	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
Papel de Mentor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Compreensão de si mesmo e dos outros</li> <li>▫ Comunicação eficaz</li> <li>▫ Desenvolvimento de empregados</li> </ul>
Papel de Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Construção de equipes</li> <li>▫ Uso de processos decisórios participativos</li> <li>▫ Administração de conflitos</li> </ul>
Papel de Monitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Monitoramento do desenvolvimento individual;</li> <li>▫ Gerenciamento do desenvolvimento e processos coletivos;</li> <li>▫ Análise de informação com pensamento crítico.</li> </ul>
Papel de Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gerenciamento de projetos;</li> <li>▫ Planejamento do trabalho;</li> <li>▫ Gerenciamento multidisciplinar.</li> </ul>
Papel de Diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Desenvolvimento e comunicação de uma visão;</li> <li>▫ Estabelecimento de metas e objetivos;</li> <li>▫ Planejamento organizacional.</li> </ul>
Papel de Produtor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Trabalho produtivo;</li> <li>▫ Fomento de um ambiente de trabalho produtivo;</li> <li>▫ Gerenciamento do tempo e do estresse.</li> </ul>
Papel de Negociador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Construção e manutenção de uma base de poder;</li> <li>▫ Negociação de acordos e compromissos;</li> <li>▫ Apresentação de ideias.</li> </ul>
Papel de Inovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Convívio com a mudança;</li> <li>▫ Pensamento criativo;</li> <li>▫ Gerenciamento da mudança.</li> </ul>

**Quadro 2** - Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.

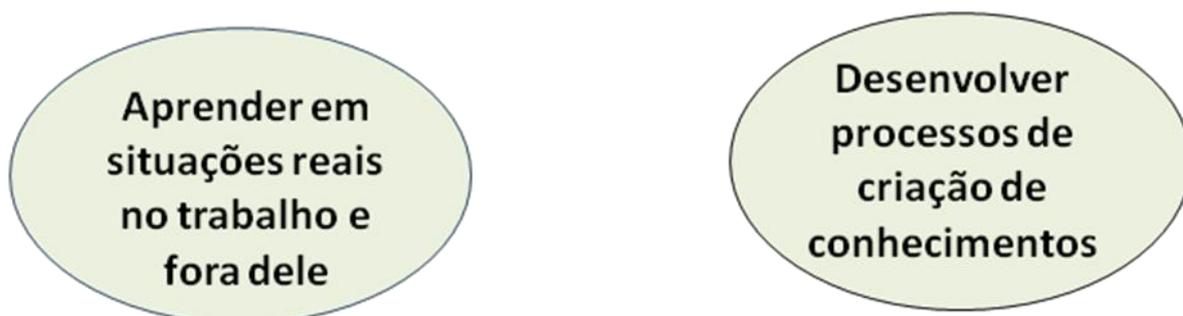
**Fonte:** Adptado de Quinn *et al* (2003, p. 25).

## UNIDADE 5 – A PEDAGOGIA DAS COMPETÊNCIAS

A Pedagogia das Competências, no ensino geral quanto profissionalizante, visa também a institucionalizar novas maneiras de educar os trabalhadores:



Ela aponta para a direção do aprender fazendo e da resolução de problemas:



O treinamento pode é considerado um processo educacional de curto prazo, que permite que participantes construam conhecimentos, aprendam habilidades para um determinado fim. As organizações buscam o desenvolvimento contínuo das pessoas, por isso criam programas de desenvolvimento que têm por objetivo estimular as pessoas a buscar seu crescimento profissional e pessoal, além de despertar no funcionário a importância da contribuição do seu cargo para o desempenho da empresa.

Essa pedagogia visa também a institucionalizar novas maneiras de educar os trabalhadores no contexto político-econômico neoliberal, inserido em uma cultura pós-moderna.

## UNIDADE 6 – A EDUCAÇÃO CORPORATIVA E A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

### *Educação Corporativa*

Trata-se de um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências, que visa relacionar o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da instituição.



Para desenvolver suas potencialidades, as organizações vêm investindo em atrativos que ajudem a reter os profissionais mais qualificados. A EAD tem sido uma boa ferramenta para qualificação profissional e aperfeiçoamento dentro das empresas.

A educação corporativa e a gestão por competências podem ser implementadas e desenvolvidas simultaneamente, de forma que um programa complemente o outro e que ambos colaborando com o desenvolvimento e aprendizagem dos integrantes das organizações públicas e privadas.

## *Educação a Distância*

Com o surgimento de novas ferramentas de comunicação, a educação à distância vem provocando mudanças na estrutura do pensamento das pessoas, nos modos de apreensão do conhecimento e nas interações sociais.

A EAD tem sido introduzida por políticas em nível institucional e governamental para atender necessidades como acesso a oportunidades, nivelar desigualdades entre grupos etários e oferecer uma combinação de educação com trabalho.



A aprendizagem pode ser propiciada por meio de o Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, que é uma plataforma, site ou ambiente na internet cujas ferramentas e estratégias são elaboradas para proporcionar um processo de aquisição de conhecimento, através de trocas entre os participantes, incentivando o trabalho colaborativo em ambiente virtual.

### *Ambientes Virtuais de Aprendizagem e Educação Corporativa*

A aprendizagem pode ser propiciada por meio de o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), que é uma plataforma, *site* ou ambiente na internet cujas ferramentas e estratégias são elaboradas para proporcionar um processo de aquisição de conhecimento, através de trocas entre os participantes, incentivando o trabalho colaborativo em ambiente virtual.

O *TelEduc* e o *Moodle* são ambientes virtuais de aprendizagem construídos para auxiliar o processo de educação a distância.



As organizações investem na EAD como forma de suprir as necessidades de formação e atualização continuadas do seu corpo funcional e da cadeia de valor. Sendo assim, é possível identificar as necessidades reais e os estilos de aprendizagem do público-alvo, de forma a permitir o desenvolvimento de soluções direcionadas ao atendimento dessas necessidades e condições.

Tanto na modalidade presencial ou *on-line*, a permanência e a participação dos estudantes e professores nos cursos de EAD podem ser motivadas pela interação e compartilhamento de informações e experiências, construindo conhecimento.

## CONCLUSÃO

Parabéns!

Você chegou ao final do Guia de Gestão de Pessoas por Competências. Como parte do processo de aprendizagem, sugerimos que você faça uma releitura do mesmo para maior fixação do conteúdo.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, p. 875-898, 2008.

AMORIM, W. A. C. de; FISCHER, André Luiz. **A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas**. Nova econ., Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 329-366, Aug. 2013.

BÄCHTOLD, C. **Capacitação profissional e funcionalismo público no Brasil: a educação a distância como instrumento de mudança**. 2013. 146f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Gestão Urbana). Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2013.

BARBOSA, C. M. A. M. . **A aprendizagem mediada por TIC: interação e cognição em perspectiva**. Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância, São Paulo, p. 83 - 100, 24 set. 2012.

BRANDÃO, G. R. **Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?**. RAE, v.46, nº.2, p. 22-33, 2006.

BRASIL. **Decreto Federal nº5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

CRUZ, D. **Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v.26, n.02, p.337-358, ago. 2010.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA. **Educação corporativa**. Disponível em <<<http://educacaocorporativa2012.blogspot.com.br/>>> Acesso em 26 mar 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 2, n. Especial, p.183-196, 2001.

TELEDUCPROINFO. **Tudo sobre TelEduc e e-Proinfo**. Disponível em: <<<http://teleducproinfo.blogspot.com.br/>>>. Acesso em 26 mar 2017.

## ANEXOS

**Universidade Federal Rural de Pernambuco**  
**Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia**  
**Pró-Reitoria de Pós-Graduação**  
**Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a**  
**Distância**

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr(a) para participar da presente pesquisa sob a responsabilidade da pesquisadora, discente do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, nível mestrado, Juliana Pereira Ferreira, a qual pretende identificar e analisar a percepção dos gestores que atuam na SUGEP/UFRPE quanto ao papel dos ambientes virtuais de aprendizagem como ferramentas de formação de competências na gestão pública.

As informações prestadas terão caráter sigiloso, a participação deverá ser espontânea e se dará por meio de preenchimento de questionário, não acarretando nenhum prejuízo ao participante.

Os resultados finais, devidamente tabulados, serão colocados à disposição da instituição e profissionais participantes da pesquisa. Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço Rua Dom Manoel de Medeiros, S/n, Dois Irmãos, Recife-PE, pelo e-mail: juliana.pfrr@gmail.com, e pelos telefones (81) 99742-8329 ou (81) 3320.6299,

#### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador Responsável

**PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA  
PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DA UFRPE**

**PARTE 1: Identificação do perfil dos servidores da SUGEP/UFRPE**

**1 Sexo**

- Masculino
- Feminino

**2 Idade**

- Entre 25 a 29 anos
- Entre 30 a 34 anos
- Entre 35 a 39 anos
- Entre 40 a 44 anos
- Entre 45 a 49 anos
- Acima de 50 anos

**3 Tempo de serviço na  
SUGEP/UFRPE**

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

**4 Formação acadêmica**

- Ensino Médio
- Graduado
- Especialista
- Mestre
- Doutor
- Pós Doutor

**5 Tempo que exerce atividade  
como gestor neste cargo  
gerencial na SUGEP/UFRPE**

- Menos de 2 anos
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**6. Exerceu cargo gerencial  
anteriormente na UFRPE.**

- Sim
- Não

## PARTE 2: Identificação do perfil de competência gerencial e operacional dos servidores de recursos humanos da SUGEP/UFRPE

### INSTRUÇÕES:

- 1) Leia e analise as variáveis a seguir e assinale a nota de 1 a 5 nas competências conforme o que você considera mais importantes para um gestor que atua na SUGEP/UFRPE

### I – COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS

Refere-se às competências individuais ligadas à capacidade humana.

Competências	Escala – Graus de Importância
Saber agir - Saber quais os objetivos de uma ação e sua importância;	Nem um pouco importante      (1) (2) (3) (4) (5)      Extremamente importante
Saber mobilizar - Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais;	Nem um pouco importante      (1) (2) (3) (4) (5)      Extremamente importante
Saber comunicar - Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos;	Nem um pouco importante      (1) (2) (3) (4) (5)      Extremamente importante
Saber aprender - Saber aprender consiste em saber acessar as informações, selecionar as mais importantes, e trabalhar o conhecimento;	Nem um pouco importante      (1) (2) (3) (4) (5)      Extremamente importante
Saber comprometer-se - Envolve correr riscos, engajar-se e servir de exemplo para os outros;	Nem um pouco importante      (1) (2) (3) (4) (5)      Extremamente importante
Saber assumir responsabilidades - Quando a pessoa se engaja no seu trabalho e sabe que será parabenizada pelos bons resultados e responsabilizada pelo fracasso;	Nem um pouco importante      (1) (2) (3) (4) (5)      Extremamente importante

<b>Competências</b>	<b>Escala – Graus de Importância</b>
Conhecer a organização e o ambiente que a cerca, com suas ameaças e oportunidades.	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

## II – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Refere-se às competências ligadas relacionadas ao desempenho dos gestores.

<b>Competências</b>	<b>Escala – Graus de Importância</b>
Compreensão de si mesmo e dos outros	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Comunicação eficaz	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Desenvolvimento de empregados	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Construção de equipes	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Uso de processos decisórios participativos	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Administração de conflitos	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Monitoramento do desenvolvimento individual;	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Gerenciamento do desenvolvimento e processos coletivos;	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Análise de informação com pensamento crítico.	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Gerenciamento de projetos;	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Planejamento do trabalho;	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Gerenciamento multidisciplinar.	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Desenvolvimento e comunicação de uma visão;	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Estabelecimento de metas e objetivos;	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante
Planejamento organizacional.	Nem um pouco importante (1) (2) (3) (4) (5) Extremamente importante

<b>Competências</b>	<b>Escala – Grau de Importância</b>						
Trabalho produtivo;	Nem um pouco importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Extremamente importante
Fomento de um ambiente de trabalho produtivo;	Nem um pouco importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Extremamente importante
Gerenciamento do tempo e do estresse.	Nem um pouco importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Extremamente importante
Construção e manutenção de uma base de poder;	Nem um pouco importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Extremamente importante
Negociação de acordos e compromissos;	Nem um pouco importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Extremamente importante
Apresentação de ideias.	Nem um pouco importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Extremamente importante
Convívio com a mudança;	Nem um pouco importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Extremamente importante
Pensamento criativo;	Nem um pouco importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Extremamente importante
Gerenciamento da mudança.	Nem um pouco importante	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Extremamente importante

### III – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Responda as questões abaixo relacionadas:

1. Qual a sua percepção a respeito das competências necessárias para o exercício do seu trabalho como gestor?

---



---

2. Na sua percepção, a UFRPE possui uma política institucional de atualização e desenvolvimento do seu pessoal?

---



---

3. Você já participou de cursos na modalidade a distância?

---



---

4. Se você tivesse que escolher alguém para substituí-lo, quais competências exigiria para a sua função?

---



---

5. Quais sugestões você daria para que os gestores da UFRPE possam desenvolver competências gerenciais.

---



---

Questionário adaptado de Andrea Lima (2010).

**Universidade Federal Rural de Pernambuco**  
**Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia**  
**Pró-Reitoria de Pós-Graduação**  
**Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a**  
**Distância**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Convidamos o (a) Sr(a) para participar da presente pesquisa sob a responsabilidade da pesquisadora, discente do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, nível mestrado, Juliana Pereira Ferreira, a qual pretende identificar e analisar a percepção dos gestores que atuam na SUGEP/UFRPE quanto ao papel dos ambientes virtuais de aprendizagem como ferramentas de formação de competências na gestão pública.

As informações prestadas terão caráter sigiloso, a participação deverá ser espontânea e se dará por meio de preenchimento de questionário, não acarretando nenhum prejuízo ao participante.

Os resultados finais, devidamente tabulados, serão colocados à disposição da instituição e profissionais participantes da pesquisa. Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora no endereço Rua Dom Manoel de Medeiros, S/n, Dois Irmãos, Recife-PE, pelo e-mail: juliana.pfrr@gmail.com, e pelos telefones (81) 99742-8329 ou (81) 3320.6299,

Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador Responsável

## QUESTIONÁRIO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO

1. Qual o recurso orçamentário disponível para investimento em desenvolvimento de pessoal?
2. Valor investido em desenvolvimento por servidor?
3. Qual o total de funcionários que participaram de qualificação nos anos de 2014, 2015 e 2016?
4. A Sugep disponibiliza o número de funcionários com pós-graduação cursadas na UFRPE?
5. De acordo com a política de qualificação de recursos humanos da Sugep, quantos cursos de capacitação foram realizados utilizando a modalidade a distância de 2014 a 2016 em relação ao total?
6. A instituição possui pesquisa de clima organizacional?
7. De acordo com sua percepção, assinale q alternativa Que você concorda. Os cursos oferecidos na modalidade a distância em contraposição à modalidade presencial apresentam as seguintes vantagens.

Competências	Escala – Graus de Importância
a) Flexibilidade de horário para os cursistas	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente
b) Menor custo	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente
c) Melhores possibilidades de trabalhar com tecnologias mais avançadas de informação	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente
d) Maior qualidade na formação	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente
e) Maior motivação para os	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente

funcionários aderirem	
f) Melhor instrumento para uma educação continuada	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente
g) Os servidores se motivam a se candidatar a curso relacionados às suas funções na organização suas funções na organização	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente
h) A possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nas suas atividades em função da suas experiências profissionais. (aprendizagem significativa)	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente
i) Maior alcance espacial, quantitativo e temporal	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente
j) Potencializa de forma mais eficiente e eficaz a formação de competências	Discordo plenamente      (1) (2) (3) (4) (5)      Concordo plenamente