

# **Gestão por Competências na Administração Pública Federal: perspectivas do Decreto nº 9.991 de 28/08/2019.**

Welita Silva Santos<sup>1</sup>  
Prof<sup>a</sup>. Ma. Deise Palaver Garcia<sup>2</sup>

## **Resumo:**

A busca por eficiência é um dos principais objetivos organizacionais dentro da Gestão Pública, sendo que uma das principais estratégias é por meio do desenvolvimento de pessoas, pois são elas as responsáveis pelo desempenho organizacional. O crescimento dos servidores pode ser estimulado pela adoção de um modelo de gestão por competências, tal ideia foi fortalecida com a publicação do Decreto que orienta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), o mesmo poderá ser construído “preferencialmente” pelo mapeamento de competências. Em vista disto, este trabalho tem por objetivo apontar as perspectivas de desenvolvimento de pessoas (DP) no setor público frente ao Decreto 9.991/2019. Para alcançar a proposta foi adotado como método de pesquisa o estudo de caso, o instrumento de pesquisa foi enviado aos servidores do Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Barra do Garças. Os resultados evidenciaram que um dos grandes desafios para as instituições implementarem o PNPD será o mapeamento das competências chaves, tanto para os cargos quanto para a organização.

**Palavras-chaves:** Gestão pública, Competência, Gestão de Pessoas.

## **Abstract:**

A search for efficiency is one of the main organizational objectives within Public Administration, being one of the main strategies through the development of people, because they are responsible for organizational performance. The growth of servers can be stimulated by the adoption of a competence management model, this idea was strengthened with a publication of the decree that guides the National People Development Policy (NPDP), or it can be built “preferentially” by mapping of skills. In view of this, this paper aims to point out as perspectives of people development in the public sector against Decree 9.991. To reach the goal, the case study method was adopted, the research instrument was sent to the servers of Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Barra do Garças. The results showed that one of the biggest challenges for implemented institutions the NPDP will be the mapping of key competencies, for both positions for organization.

**Keywords:** Public management, Competence, People Management.

---

<sup>1</sup>Aluna do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

<sup>2</sup>Professora Mestre do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

## 1. Introdução

Um dos desafios das organizações é desenvolver e utilizar instrumentos que lhe permitam garantir certo grau de competitividade nos setores. Segundo Chiavenato (2014), tal competitividade relaciona-se com o valor que o colaborador tem dentro da organização por apresentar pró-atividade e inteligência. Conforme Fogari e Teixeira (2012), atualmente, o recurso humano passou a ser considerado investimento, pois:

“O sucesso das organizações depende das mentes que as compõem. Mentes que se aperfeiçoam, qualificam-se e se desenvolvem continuamente para acompanhar a rapidez das mudanças de mercado e o desenvolvimento tecnológico.” (FOGARI E TEIXEIRA, 2012, p. 1).

A indispensabilidade de obter profissionais capacitados e aptos a lidar com as ameaças e oportunidades no setor público surgiu a partir do momento em que as pessoas passaram a ser vistas como um recurso para o sucesso organizacional. Neste contexto, surge o departamento de Recursos Humanos (RH), ou, como também é conhecido, Gestão de Pessoas (GP), como um instrumento necessário de gestão nas organizações (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

A GP, constantemente, vem sendo renovada acompanhando as diversas alterações globais na economia e isso acaba por refletir nos setores públicos, fortalecendo os investimentos para o aumento da produtividade, resultando numa maior eficiência e competitividade nas instituições públicas a fim de que ofereçam um ensino público e de qualidade (BORBA, 2012).

Para Chiavenato (2014), um dos propósitos da GP dentro de um órgão público, é lidar com as pessoas de forma com que percebam que a instituição possa alavancar seu papel na sociedade e saibam a melhor maneira de se trabalhar com sua missão e visão. A interferência no comportamento humano no setor público, fez com que a GP aliada a uma união de ações benéficas às instituições públicas, torna-se eficaz quanto à questão do desenvolvimento profissional individual e grupal. Para tanto, a GP deve ser compreendida como um conjunto de políticas, atitudes e ações empregadas para interferir no comportamento humano e focá-lo nos objetivos organizacionais (KNAPIK, 2012).

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

Neste sentido, Chiavenato (2014) considera que desenvolver pessoas diz respeito à aprendizagem que ultrapassa os limites do cargo atual de um indivíduo, pois se estende à carreira deste, além disto, o foco é de longo prazo e visa tornar as pessoas capazes aptas a acompanhar as mudanças e o crescimento organizacional.

No setor público, o desenvolvimento profissional e grupal contribui para a eficácia organizacional, auxiliando no alcance dos objetivos organizacionais e na competitividade, utilizando o conhecimento e as competências dos colaboradores em prol de um retorno em tempo hábil e eficaz para a instituição; na capacitação via treinamento, na motivação das pessoas; no aumento da qualidade de vida no trabalho; no impulso à mudança; nas políticas éticas e comportamento socialmente responsável; na melhor equipe e melhor empresa (CHIAVENATO, 2014).

Sabendo que “para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos” (CHIAVENATO, 2014, p.310), a Administração Pública Brasileira instituiu, por meio do Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) que tem por objetivo desenvolver os servidores públicos nas competências fundamentais para uma atuação de excelência.

Em vista disso, este trabalho tem por objetivo apontar as perspectivas de desenvolvimento de pessoas (DP) no setor público frente ao Decreto 9.991/2019. Para alcançar a proposta foi adotado como método de pesquisa o estudo de caso, aplicado no Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Barra do Garças.

## **2. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

Segundo Leite e Lott (2013), embora semelhantes, há distinção entre treinamento e desenvolvimento, o primeiro diz respeito às ações voltadas para aquisição de conhecimento e habilidades, já o segundo refere-se a um processo

dinâmico que visa evolução, crescimento, inovação. Ambos têm o propósito de preparar os indivíduos para executarem de modo satisfatório as atividades inerentes ao cargo que ocupam.

“O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas.” (CHIAVENATO, 2014, p.311).

Segundo Chiavenato (2014), por meio do treinamento é possível alcançar mudanças comportamentais, pois essa estratégia permite transmitir informações, desenvolver habilidades, atitudes e conceitos e construir competências. Ainda conforme o autor, as competências podem ser classificadas em categorias, conforme mostra o Quadro 1.

**Quadro 1 – Classificação das competências**

Competências Gerenciais		Competências de apoio	
Competências interacionais	Trabalho produtivo com outros • Relacionamento interpessoal • Liderança	Competências de comunicação	Condução das pessoas de maneira eficiente e eficaz • Habilidade de comunicação • Habilidade de empatia • Habilidade de motivação • Habilidade de negociação • Habilidade de gestão de conflitos
Competências de solução de problemas	Identificação, definição e aplicação de soluções • Percepção • Julgamento • Decisão • Planejamento de organização		
Competências de capacitação	Reconhecimento da necessidade de mudança e como empreendê-la • Habilidade de ação • Adaptabilidade e flexibilidade		

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

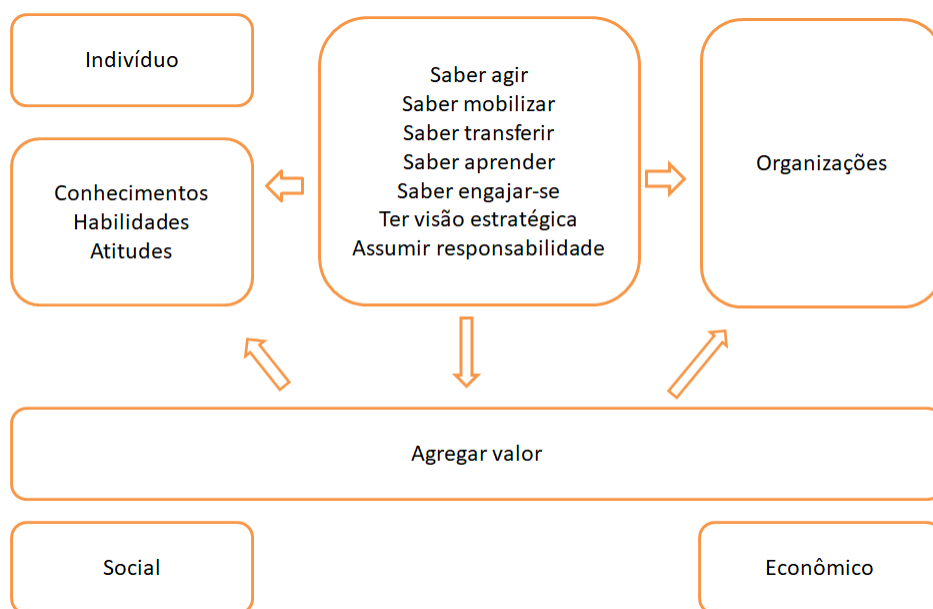
A área de treinamento é uma das mais importantes dentro da GP, pois envolve empenho pela melhoria contínua das atividades das pessoas e em consequência o desempenho da organização. O foco desse trabalho está nas informações, habilidades, atitudes e conceitos, seu maior objetivo é desenvolver competências importantes e necessárias para a organização, o que exige um mapeamento prévio das necessidades organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

A competência vem a ser um fruto baseado na combinação de conhecimentos

e comportamentos, é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses e vontades, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente (RESENDE, 2000).

Uma competência profissional é resultado de uma combinação de recursos, ou seja, o indivíduo aplica concomitantemente três dimensões (conhecimento, habilidades e atitudes) resultando em valor para o indivíduo e para a organização, como mostra a Figura 1 (PIRES ET AL, 2005).

**Figura 1 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização**



Fonte: Adaptado de Janete Knapik (2012).

Assim, uma forma de descrever a competência é por meio do “saber fazer” do indivíduo, demonstrada nos desempenhos e comportamentos dentro da instituição. Uma maneira de identificar isso é sabendo se dentro das atividades os colaboradores gostam ou não do que fazem, conforme indica o Quadro 2 por exemplo, cada atitude reflete em comportamentos (KNAPIK pág. 178, 2012).

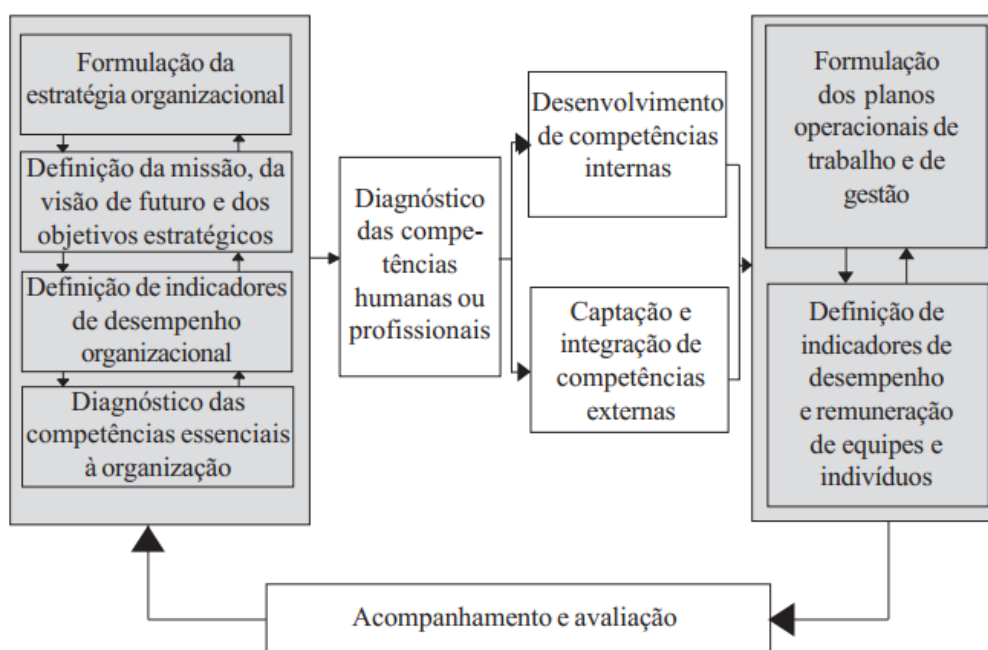
### **Quadro 2 – Comportamento conforme a atividade Gosto/Não gosto**

Gosto	Não Gosto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solucionar problemas de forma rápida.</li> <li>-Traz soluções criativas para os problemas que parecem difíceis de resolver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Não é cortês com os colegas de trabalho.</li> <li>-Não sabe ouvir os feedbacks.</li> <li>-Deixa o cliente sem retorno.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Knapik (2012).

Sabendo da importância das competências no âmbito organizacional surge na década de 1990 uma nova forma de gerir pessoas, a chamada Gestão por Competências (GC), que é um modelo estruturado de GP, tendo como principal característica a participação dos envolvidos, e sua implementação deve ser vista como estratégica, pois é essencial na geração de vantagem competitiva (LAWLER III, 1998). O modelo propõe direcionar esforços com o fim de que as competências das organizações sejam impulsionadas pelas competências das pessoas (PIRES ET AL, 2005). Pires et al (2005) apresentam um esquema representativo da Gestão por Competência, conforme mostra a Figura 2.

**Figura 2 – Modelo da Gestão por Competência**



Fonte: Pires et al (2005, p.21)

Muitas organizações têm adotado o modelo para orientar suas ações de

planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, seja no nível individual, grupal ou organizacional, assim é possível identificar competências fundamentais para o sucesso na realização dos objetivos (PIRES ET AL, 2005).

O modelo de Gestão por Competência veio com o intuito de proporcionar direcionamento das práticas de GP. Afinal são as pessoas que desenvolvem as tecnologias e as fazem funcionar, que constroem relacionamentos, que transformam as metas em uma ação realizada com sucesso e, ainda, que desafiam e buscam novos desafios (KNAPIK, 2012).

Para Chiavenato (2014) a única estratégia que as organizações podem adotar para superar os obstáculos é se tornando atualizadas e viáveis, esse processo abrange a capacitação e o desenvolvimento das pessoas, envolvendo “questões complexas como preparação de lideranças, introdução do *coaching* e *mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição de novos talentos e aprendizado organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 335). Os principais métodos de DP são apresentados no Quadro 3.

### Quadro 3 – Métodos de desenvolvimento de pessoas

Método	Descrição
Rotação de Cargos	Consiste na transferência das pessoas para várias ocupações para que ampliar suas experiências, melhorando suas habilidades, competências e conhecimentos.
Posições de assessoria	Este tipo de experiência permite que a pessoa, com excelente capacidade, exerça temporariamente assistência a um gestor bem-sucedido.
Aprendizagem prática	Nesse tipo de treinamento o treinando se dedica em tempo integral a uma atividade que se baseia na resolução de problemas.
Atribuições de Comissões	São formadas para atuar como força-tarefa na resolução de um problema, geralmente, é temporária e permite ao treinando aprendizado por meio da observação e da pesquisa de problemas organizacionais.
Participação em cursos e seminários externos	É a forma mais popular de treinamento, envolve cursos e seminários, permite a ampliação dos conhecimentos conceituais. Pode ser na forma presencial ou à distância.

Continua...

Continuação...



<b>Método</b>	<b>Descrição</b>
Exercícios de simulação	Essas atividades procuram apresentar um ambiente próximo da realidade do ambiente organizacional, normalmente envolve o estudo de casos (relato de experiências em outras organizações) e jogos de empresas (são exercícios de simulação).
Treinamento fora da empresa	Neste caso é ofertada às pessoas a oportunidade de buscar conhecimentos fora da organização, em geral é ofertado por órgãos especialistas em Treinamento e Desenvolvimento, o objetivo principal é o trabalho em equipe.
Estudos de caso	É apresentado ao treinando uma descrição de problema a ser resolvido, esse tipo de atividade colabora com o desenvolvimento de habilidades comunicacionais e de análise.
Jogos de empresa	Geralmente são formadas equipes de competição que devem tomar decisões (computadorizadas) em relação a uma situação real ou simulada
Centros de desenvolvimentos internos	São espaços, dentro da organização, onde as pessoas são expostas às atividades ou exercícios que visam melhorar as habilidades pessoais.
Coaching	Quando um gestor integra vários papéis, incluindo de orientador e preparador.
Tutoria ou mentoring	Um profissional (de alto cargo) oferece assistência para aqueles indivíduos que almejam crescimento na organização, assim o mentor tem o papel de guia de carreira dentro da organização.
Aconselhamento de funcionário	O gestor aconselha as pessoas na execução de suas atividades, se diferencia da tutoria por ser aplicado quando aparecem problemas de desempenho e foco.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Portanto o (DP) tem foco no crescimento pessoal do indivíduo com vistas para o futuro da carreira, cada dia mais as organizações exigem novas habilidades, novos conhecimentos e novas competências (CHIAVENATO, 2014).

## **2.1 Política de desenvolvimento de pessoas no setor público**

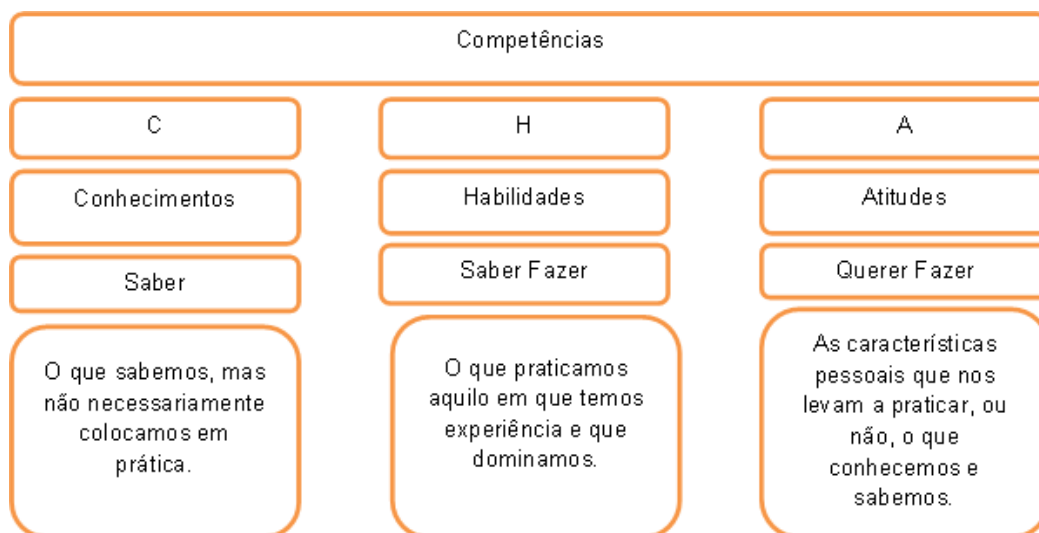
A administração pública também tem buscado adotar a Gestão por Competência como possibilidades de uma gestão flexível e empreendedora, onde haja uma possibilidade de melhoria na qualidade e na eficiência das atividades públicas (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

A Gestão Pública por meio deste modelo objetiva melhorar seus processos, orientando, planejando, captando e desenvolvendo formas de avaliações dos servidores em diferentes níveis dentro da instituição através de um mapeamento



realizado dentro de cada setor, de maneira a identificar as capacidades (Conhecimentos, Habilidade e Atitudes - CHA) da equipe, como é apresentado na Figura 3 (CHIAVENATO, 2014).

**Figura 3 – CHA de capacidades (inputs)**



Fonte: Adaptado de knapik (2012 p 173).

Conforme Chiavenato (2014), este mapeamento vem com o propósito de trazer melhorias para os setores e trazer para a instituição competências individuais e tecnologias em forma de treinamentos e capacitações com a intenção de que possam alcançar o sucesso individual e coletivo, tornando-a mais sucedida.

A Gestão por Competência no setor público brasileiro foi primeiramente implementada com a publicação do Decreto Federal nº 5.707/2006 que propunha para as organizações públicas métodos e práticas para a capacitação do servidor público por meio da Gestão por competência. No entanto essa normativa foi revogada com a propagação do Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019, que institui a (PNDP) da administração pública federal direta, a nova normativa tem por objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas habilidades necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta” (BRASIL, 2019).

Conforme o Decreto 9.991/2019, um dos instrumentos do PNDP é Plano de

Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que deverá ser construído seguindo as seguintes orientações:

- I - alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade;
- II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento” (BRASIL, 2019).

É importante também destacar os parágrafos segundo e terceiro do Art. 3º que orientam:

“2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências”.

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

Ressalta-se que a competência não trata somente do agrupamento de qualificações, da prática do que sabe fazer dentro das instituições, como afirmam Dutra et al (1998), onde também conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Ainda seguindo o conceito desses autores, dá-se a entender que para a exposição dessas práticas é necessário que tenha conhecimento em relação aos princípios e as técnicas adotadas onde são necessárias habilidades para o desempenho das funções.

### **3. Método da pesquisa**

O presente estudo tem por finalidade apontar as perspectivas de (DP) no setor público frente ao Decreto 9.991/2019. Para chegar ao propósito deste trabalho foi preciso trilhar um caminho, que será apresentado a seguir.

A forma de abordagem do estudo é de caráter qualitativo tendo como natureza exploratória. Sob a ótica de Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Ainda segundo o autor, na maioria das situações as pesquisas são apresentadas na forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Os estudos de caso são métodos de pesquisa mais adequados “quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 19). Assim, Yin (2001) sugere que o instrumento mais adequado para os estudos de caso é o protocolo, pois é destinado a orientar o pesquisador na condução do trabalho. O protocolo segue algumas etapas que são identificadas como: visão geral do estudo – foi adotada uma pesquisa bibliográfica baseado em vários livros onde o mais utilizado foi o livro de Adalberto Chiavenato 2014. Quanto aos procedimentos de campo: o estudo foi desenvolvido no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia- Campus Barra do Garças. Ainda sobre as questões do estudo de caso: foi aplicado um formulário no e-mail institucional dos servidores e para concluir o guia de relatório do estudo, baseia-se nos resultados e discussões. Conforme é apresentado neste trabalho no quadro 4.

#### **Quadro 4 - Protocolo do estudo de caso**

<b>Etapa</b>	<b>Características</b>
Visão geral do estudo	São apresentados os objetivos as questões do estudo, as leituras importantes sobre o que esta sendo investigado.
Procedimentos de campo	Explanação da forma como o pesquisador terá acesso aos locais do estudo, fontes gerais de informações.

Questões do estudo de caso	São as questões pertinentes à pesquisa, os instrumentos de coleta de dados.
Guia do relatório do estudo	Seleção da narrativa que apresentará os resultados obtidos.

Fonte: adaptado de Yin (2001)

Vale ressaltar, que na terceira etapa do protocolo, as questões de estudo são apresentadas na forma de questionário, que é construído com uma série de perguntas que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador, Lakatos (2003).

O instrumento da pesquisa foi constituído por 17 questões (contendo perguntas abertas e fechadas) sendo utilizado o Formulário Google Docs, e elaboradas pelos próprios autores, as variáveis foram analisadas e selecionadas a partir do referencial teórico apresentado. As primeiras questões têm o objetivo de levantar o perfil da população, por isso solicita informações como faixa etária, gênero, tempo de atuação no cargo, cargo exercido e grau de escolaridade. Já da questão 6 a 13 foi elaboradas para serem julgadas, utilizou a escala de Likert de 5 pontos sendo: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Sem opinião; 4-Concordo e 5-Concordo totalmente. Já nas questões 14 e 15 foi solicitada a escolha de três itens. E por fim, as questões abertas 16 e 17.

### **3.1 Participadores da pesquisa**

O Instituto Federal de Mato Grosso é uma instituição de ensino público da esfera federal, e, portanto, está sujeito às normativas do Decreto 9.991/2019, sendo assim foi selecionado o Campus Barra do Garças para aplicação do questionário. A unidade tem em seu quadro 92 servidores efetivos e 11 contratados, destes, 2 servidores estão cedidos para outro órgão e 6 estão afastados para capacitação, sendo assim, a população a ser investigada é composta por 94 servidores.

O envio do questionário ocorreu no mês de novembro de 2019, os autores enviaram o formulário para o e-mail institucional da população investigada, sendo que foram recebidos 31 formulários, ou seja, obteve-se 32,9% de taxa de resposta.

## **4. Resultado e Discussões**

A primeira parte do questionário foi composta por questões que tinham o objetivo de caracterizar a população investigada. Assim, os resultados obtidos forma: a faixa etária dos respondentes é na maioria entre 26 e 45 anos (26 a 35 anos – 41,9%; 36 a 45 anos – 40,9%; 46 a 55 anos – 12,9% e acima de 56 anos 3,2%). Em relação ao gênero, 54,8% são femininos e 45,2% são masculinos. Quanto ao tempo de atuação no atual cargo a maioria está entre 6 e 10 anos (A menos de 1 ano – 3,2%; entre 1 e 5 anos – 19,4%; entre 6 e 10 anos – 64,5%; entre 11 e 15 anos – 3,2% e acima de 16 anos – 9,7%). Dos respondentes, 64,5% pertence à Carreira de Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e 35,5% pertence a carreira de Técnico administrativo. E por fim o maior grau de escolaridade, a maioria possui nível de mestrado (Ensino Superior – 6,5%; Especialização- 22,6%; Mestrado- 61,3%; Doutorado- 9,7%). Portanto, o perfil dos respondentes é na sua maioria jovem, mulheres, atuam no cargo entre 6 e 10 anos, são professores e tem nível de mestrado. As próximas questões que serão apresentadas na tabela (Tabela 1 e 2).

**Tabela 1- Resultados da pesquisa (questões 6 a 13)**

Questão	Escala				
	1	2	3	4	5
6) Você considera que as capacitações fomentadas no IFMT são orientadas para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores?	1(3,3%)	7(22,6%)	6(19,4%)	13(41,9%)	4(12,9%)
7) Você gosta das atividades que desempenha na instituição?	0(0%)	0(0%)	4(12,9%)	10(32,3%)	17(54,8%)
8) As ações de capacitação, tanto antes quanto depois, são amplamente divulgadas?	4(12,9%)	11(35,5%)	7(22,6%)	7(22,6%)	2(6,5%)
9) Você se considera engajado/comprometido com seu trabalho?	0(0%)	0(0%)	0(0%)	14(45,2%)	17(54,8%)
10) Você considera seus colegas engajados/comprometidos com o trabalho?	0(0%)	4(12,9%)	7(22,6%)	15(48,4%)	5(16,1%)
11) No seu atual cargo, suas competências são valorizadas?	1(3,3%)	2(6,5%)	10(32,3%)	13(41,9%)	5(16,1%)
12) A instituição tem conhecimento e apresenta as competências essenciais para o sucesso organizacional?	4(12,9%)	3(9,7%)	14(45,2%)	8(25,8%)	2(6,5%)
13) A instituição deixa claro as	3(9,7%)	11(35,5%)	8(25,8%)	6(19,4%)	3(9,7%)

competências necessárias para o bom desempenho dos cargos?					
--	--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme a Tabela 1, a questão 6 abordou sobre as capacitações e a concepção de gestão por competência, como é observado, os respondentes se mostraram divididos, refletindo a necessidade de clareza sobre o processo de capacitação voltada para o desenvolvimento de competências, essa afirmativa fica mais evidente nas questões 12 e 13, onde a maioria dos respondentes evidenciou não conhecer ou não ter opinião sobre as competências necessárias para o sucesso organizacional ou para o desempenho dos cargos, conforme apresentado no referencial, essas são etapas importantes para o Desenvolvimento de Pessoas pautado na gestão por competências.

Já as questões 7, 9 e 10, questionaram sobre comprometimento e satisfação com o trabalho à maioria dos respondentes afirmou gostar das atividades desempenhadas e se consideram comprometidas, de acordo com Knapik (2012), essa é uma maneira de demonstrar o quanto os colaboradores estão se esforçando para o sucesso organizacional, pois respostas positivas são características daqueles que buscam solucionar problemas com criatividade. A questão 8 evidenciou que a instituição precisa trabalhar melhor a parte comunicacional, pois a maioria não concorda que as capacitações são amplamente divulgadas.

As questões 14 e 15 solicitaram que os respondentes identificassem 3 competências mais importantes para o desempenho dos cargos e 3 técnicas de desenvolvimento de pessoas que conheciam, os resultados são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2- Resultados da pesquisa (questões 14 a 15)**

Questão	Respostas
14) Quais competências você considera essenciais para o bom desempenho do seu cargo?	
Relacionamento interpessoal	22 (71%)
Liderança	3 (9,7%)
Julgamento e Percepção	0 (0%)
Decisão	3 (9,7%)

Planejamento de organização	22 (71%)
Habilidade de ação	6 (19,4%)
Adaptabilidade e flexibilidade	4 (12,9%)
Habilidade de comunicação	17 (54,8%)
Habilidade de empatia	5 (16,1%)
Habilidade de motivação	3 (9,7%)
Habilidade de negociação	1 (3,2%)
Habilidade de gestão de conflitos	7 (22,6%)

Continua...

Continuação...

Questão	Respostas
15)Abaixo são elencadas métodos de desenvolvimento de pessoas, assinale 3 métodos que você conhece.	
Rotação de Cargos	4 (12,9%)
Posições de assessoria	2 (6,5%)
Aprendizagem prática	7 (22,6%)
Atribuições de Comissões	8 (25,8%)
Participação em cursos e seminários externo	21 (67,7%)
Exercícios de simulação	3 (9,7%)
Treinamento fora da organização	11 (35,5%)
Estudos de caso	10 (32,3%)
Jogos de empresa	3 (9,7%)
Centros de desenvolvimentos internos	2 (6,5%)
Coaching	12 (38,7%)
Tutoria ou mentoring	4(12,9%)
Aconselhamento de funcionário	2 (6,5%)

Fonte: elaborado pelos autores

Em relação às 3 competências mais importantes para o cargo, a pesquisa apontou em primeiro lugar “relacionamento interpessoal”, na segunda colocação aparece “planejamento de organização”, e em terceiro, “habilidade de comunicação”, o interessante do resultado é que os respondentes selecionaram 2 competências gerenciais que envolve a interação e resolução de problema e 1 de apoio que envolve a comunicação, reforçando assim a ideia de que o servidor precisa ter um amplo repertório de competências para executar suas atividades laborais.

Já a questão 15 tinha por objetivo levantar 3 métodos de desenvolvimentos de pessoas que os servidores conheciam, em primeiro lugar aparece “Participação em cursos e seminários externo”, em segundo “Coaching “ e em terceiro “Treinamento fora da organização”. A primeira opção é justificada pelo fato de essa é



a “forma tradicional de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2014, p. 352), embora todas as técnicas tenham sido reconhecidas, o resultado demonstra que a instituição aplica ferramentas tradicionais, assim é preciso trazer inovação para a área.

As questões 16 e 17 são questões abertas. Na questão 16 foi solicitado aos respondentes que identificassem as atividades ou práticas que deveriam ser fomentadas na instituição a fim de desenvolver as competências dos servidores. Entre as várias respostas foram identificadas as que mais aparecem, que são:

- a) realização de estudos de caso em cada setor;
- b) elaboração de plano de ação anual,
- c) ofertar capacitações que promovam o pensar crítico e autônomo dos servidores, para que este atue de forma mais proativa;
- d) capacitação de acordo com as competências propostas pra cada cargo;
- e) capacitação em formato de parcerias com outras instituições de ensino;
- f) compartilhamento de conhecimentos, principalmente após a participação de alguma capacitação;
- g) programas para aumentar a performance do servidor;
- h) diversidade de capacitações.

Já a questão 17 solicitou a opinião sobre a forma de como a capacitação é trabalhada na organização. Obtiveram-se os seguintes apontamentos:

- a) atualmente as capacitações são restritas, pois basicamente se refere a treinamentos na reitoria e incentivo à pós-graduação, porém os afastamentos são limitados;
- b) são necessárias mais transparência e planejamento na execução das atividades, pois os mesmos notam que há muitas atividades interessantes que ocorrem somente na capital, e no interior não;

c) precisa ser melhorado, ser mais democrática e focada, pois não é ofertada capacitação a todos os cargos, nem as reais necessidades são observadas.

A última questão evidenciou a grande insatisfação por parte dos servidores, muitas respostas se limitaram a dizer que as capacitações deixam a desejar e precisam ser melhoradas.

## **5. Conclusão**

No setor público, a gestão por competência não é recente, pois já era tratada no Decreto n.º 5.707/2006, no entanto essa normativa foi revogada e o tema ganha nova perspectiva com a publicação da normativa sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto n.º 9.991/2019), nela, as ações para desenvolvimento de pessoas, “preferencialmente”, serão norteados a partir do diagnóstico de competências. Assim as principais perspectivas e desafios encontrados no IFMT Campus Barra do Garças são:

a) a maioria dos servidores não conhecem as competências necessárias para o desempenho dos cargos e nem as competências chaves para o sucesso organizacional, portanto, fazer esse diagnóstico será um dos maiores desafios para as instituições públicas;

b) desenvolver e implementar novas técnicas de desenvolvimento de pessoas, como por exemplo os Centros de Desenvolvimento , mentoria, jogos de empresa, estudo de casos ou outros, porém, todas essas atividades devem ser pensadas de forma a contribuir com o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências chaves para os servidores e instituição;

c) os processos de comunicação devem ser melhorados, pois para que um plano consiga atingir seus objetivos, suas estratégias devem ser amplamente divulgadas.

Quanto aos trabalhos futuros, sugere-se para outras pesquisas identificar competências chaves para os cargos e para as organizações do setor público; analisar outros campi e comparar os resultados.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvao de; OLIVEIRA, Patricia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. REGE Revista de Gestão, v. 8, n. 4, 2010.
- BAPTISTA- DE PAULA, Jorge Luiz. Gestão de pessoas por competências. Uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo. São Paulo. 2006.
- BITTENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiros. A gestão por competências. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre (RS): Bookman, 2004.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Revista de Administração de empresas, v. 41, n. 1, 2001.
- Brasil. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). “Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.” Acessado em 09 de novembro de 2019.
- Brasil. Decreto-lei nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acessado em 28 de junho de 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. -- Barueri, SP : Manole(2014).
- COURA-DO NASCIMENTO, Rosa Maria. Gestão por competência do segundo núcleo regional da secretaria de Estado da receita da Paraíba. João Pessoa. 2015
- DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.
- FOGARI, Isaura; TEIXEIRA, Edgard Sérgio. A importância do desenvolvimento humano para a organização. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, v. 3, n. 1, pp. 1-19, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Ed. Atlas, 4ª ed., 2002.
- IFMT (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso). Disponível em: <http://bag.ifmt.edu.br/c/>.

IFMT (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso).. Disponível em:<<http://ifmt.edu.br/> >.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Ed. InterSaberes, 1ª ed., 2012.

LAKATOS, Marconi. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Ed. Atlas, 5ª ed., 2003.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. Recuperado de, 2013.

PIRES, Alexandre Kalil et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.

SOARES, Andrea Vieira Soares; DE ANDRADE, George Albin Rodrigues. Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto. 2015.

TORRES, Adriana Aparecida Lemos, Fabrício Ziviani, and Sandro Marcio da SILVA. "Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica." *TransInformação*, Campinas v. 24, no. 3 (2012): 191-205. Doi 10.1590/S0103-37862012000300004 .

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos, Porto Alegre: Ed. Bookman, 2ª ed., 2001.

## Apêndice A – Questionário.

- 1) Qual sua faixa de idade?
  - 18 a 25 anos
  - 26 a 35 anos
  - 36 a 45 anos
  - 46 a 55 anos
  - acima de 56 anos
  
- 2) Qual é seu gênero?
  - Feminino
  - Masculino
  
- 3) A quanto tempo você atua no atual cargo?
  - A menos de 1 ano
  - Entre 1 e 5 anos
  - Entre 6 e 10 anos
  - Entre 11 e 15 anos
  - Acima de 16 anos
  
- 4) Seu cargo pertence à qual carreira?
  - Técnico Administrativo
  - Professor EBTT
  
- 5) Qual é seu maior grau de escolaridade?
  - Ensino Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

Outro:

Para responder as próximas perguntas utilize a escala likert de 5 pontos sendo: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Sem opinião; 4-Concordo e 5-Concordo totalmente.

6) Você considera que as capacitações fomentadas no IFMT são orientadas para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores?

7) Você gosta das atividades que desempenha na instituição?

8) As ações de capacitação, tanto antes quanto depois, são amplamente divulgadas?

9) Você se considera engajado/comprometido com seu trabalho?

10) Você considera seus colegas engajados/comprometidos com o trabalho?

11) No seu atual cargo, suas competências são valorizadas?

12) A instituição tem conhecimento e apresenta as competências essenciais para o sucesso organizacional?

13) A instituição deixa claro as competências necessárias para o bom desempenho dos cargos?

14) Quais competências você considera essenciais para o bom desempenho do seu cargo? (selecione 3 opções).

Relacionamento Interpessoal

- Liderança
- Julgamento
- Decisão
- Planejamento de organização
- Habilidade de ação
- Adaptabilidade e flexibilidade
- Habilidade de comunicação
- Habilidade de empatia
- Habilidade de motivação
- Habilidade de negociação
- Habilidade de gestão de conflitos

15) Abaixo são elencadas métodos de desenvolvimento de pessoas, assinale 3 métodos que você conhece.

- Rotação de Cargos
- Posições de Assessoria
- Aprendizagem prática
- Atribuições de Comissões
- Participação em cursos e seminários externos
- Exercícios de simulação
- Treinamento fora da organização
- Estudos de caso
- Jogos de empresa



Centros de desenvolvimentos internos

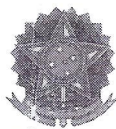
Coaching

Tutoria ou mentoring

Aconselhamento de funcionário

19) Quais atividades ou práticas deveriam ser fomentadas na instituição para desenvolver as competências dos servidores?

20) Qual é sua opinião sobre a forma como a capacitação é trabalhada na organização?



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MEC - SETEC  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO  
CAMPUS BARRA DO GARÇAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA  
Ata de Defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

No dia 04 de dezembro de 2019, a banca examinadora composta pelos professores Ma. Deise Palaver Garcia (orientador), Prof.<sup>a</sup> Ma. Carine Rodrigues da Costa e Prof.<sup>o</sup> Msc. Elizeu Demambro avaliaram o artigo “Gestão por Competências na Administração Pública Federal: perspectivas do Decreto nº 9.991 de 28/08/2019.” de autoria do discente Welita Silva Santos. Após a apresentação oral do trabalho, a banca fez as suas considerações e reuniu para emitir o resultado final do trabalho. Em seguida, com base nas notas da Ficha de Avaliação, a banca decidiu pela “Aprovação” do trabalho. Assinam duas vias da ata os membros da banca examinadora e o discente.

Barra do Garças/MT, 04 de dezembro de 2019.

Welita Silva Santos

Discente

Prof. Carine Rodrigues da Costa  
(avaliador 2)

Prof. orientador Deise Palaver Garcia  
(avaliador 1)

Prof. Elizeu Demambro  
(avaliador 3)