



MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TELMA REGINA GÓES SALES DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES DO
IFBA, A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E OS REQUISITOS DE GESTÃO NO
SERVIÇO PÚBLICO**

Salvador
2021

TELMA REGINA GÓES SALES DE OLIVEIRA

RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES DO IFBA, A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E OS REQUISITOS DE GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Hage Fialho.

Salvador
2021

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador

Oliveira, Telma Regina Góes Sales de

Relações entre as práticas de capacitação dos gestores do IFBA, a política nacional de desenvolvimento de pessoas da administração pública federal e os requisitos de gestão no serviço público. / Telma Regina Góes Sales de Oliveira. – Salvador: UNIFACS, 2021.

103 f. il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Profº Dr. Sérgio Hage Fialho.

1. Administração. 2. Gestão pública. 3. Gestão por competências. I. Fialho, Sérgio Hage, orient. II. Título.

CDD: 658

TELMA REGINA GÓES SALES DE OLIVEIRA

RELAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES DO IFBA
E A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, E OS REQUISITOS DE GESTÃO NO
SERVIÇO PÚBLICO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da UNIFACS Universidade Salvador como requisito parcial à obtenção
do título de Mestre, a seguinte banca examinadora:

Sérgio Hage Fialho - Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador

Monica Mac Allister _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador

Jair Nascimento Santos _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais e École des
Hautes Études Commerciales de Montréal
UNIFACS Universidade Salvador Orientador

Salvador, de de 2021.

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender a política de capacitação de gestores no Instituto Federal da Bahia (IFBA) a partir da análise de suas relações com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e a matriz de competências essenciais de liderança da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), fundamentadas pela abordagem da Gestão por Competências. A metodologia adotada é de característica quali-quantitativa, utilizando o modelo exploratório, com coleta de dados realizada por meio de pesquisa documental. Os resultados encontrados demonstraram que todos os documentos examinados apresentaram adesão aos requisitos de gestão pública destacados, evidenciando o Plano bianual de capacitação de servidores 2015-2016 do IFBA como o que revelou maior adesão quantitativa. A análise dessas relações mostrou que existem implicações diretas ou indiretas entre esses instrumentos, cujos processos relativos à capacitação e desenvolvimento dos servidores para o exercício de cargos de gestão pública se sustentam no pilar da Gestão por Competências, buscando identificar e desenvolver os atributos necessários para esse fim, atendendo às dimensões Estratégia, Resultados e Pessoas, que em seu conjunto corresponderiam às competências essenciais de liderança para o setor público, de acordo com os estudos da ENAP (2020), alinhada à PNDP, visando à aplicação em toda a Administração Pública Federal, fundacional, direta e autárquica, como se enquadra o IFBA. As principais limitações dessa pesquisa se deram em razão da ausência circunstancial da expressão direta de gestores do próprio IFBA, o que pode vir a representar um fator motivacional para a continuidade dessa pesquisa, cuja originalidade se mostra pelo rigor criterioso da análise documental ora realizada, que aprofunda o olhar sobre o aprimoramento de gestores no âmbito deste Instituto, bem como amplia a lente para as diretrizes e políticas públicas que o subsidiam.

Palavras-Chave: Gestão pública, gestão por competências, capacitação de gestores no IFBA.

ABSTRACT

This research sought to understand the policy for training managers at the Federal Institute of Bahia (IFBA) for the analysis of its relationship with the National Policy for People Development (PNDP) and the matrix of essential leadership competencies of the National School of Public Administration (ENAP), based on the Competence Management approach. The methodology adopted is qualitative and quantitative, using the exploratory model, with data collection carried out through documentary research. The results found showed that all documents examined showed adherence to the highlighted public management requirements, evidencing the IFBA's 2015-2016 every two years training plan civil servants as the one with the greatest quantitative adherence. The analysis of these relationships showed that there are direct or indirect implications between these instruments, whose processes related to the training and development of civil servants for the exercise of public management positions are signed of Management by Competences, seeking to identify and develop the necessary attributes for this finally, taking into account the Strategy, Results and People dimensions, which as a whole would correspond to the essential leadership competencies for the public sector, according to the ENAP (2020) studies, aligned with the PNDP, aiming to be applied throughout the Federal Public Administration, foundational, direct and autarchic, as the IFBA fits. The main limitations of this research were due to the circumstantial absence of direct expression by the IFBA's own managers, with may represent a motivational fator for the continuation of this research, whose originality is shown by the careful rigor of the document analysis carried out now, which it deepens the look at the improvement of managers within the scope of this Institute, as well as broadens the lens to the guidelines and public policies that support it.

Key Words: Public administration, competency management, training of managers at IFBA.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características da análise estratégica dos ambientes interno e externo ..	25
Figura 2 - Alterações no fluxo de processo do PDP	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo sobre o resultado da análise da categorização de cada requisito por documento	77
Tabela 2 - Índice percentual de atendimento dos requisitos nos documentos	80
Tabela 3 - Índice de atendimento de cada requisito na totalidade dos documentos .	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências essenciais de liderança para o setor público (ENAP/2020)	
.....	41

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	18
2.1 EVOLUÇÃO INICIAL DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS	19
2.2 FUNDAMENTOS DA ABORDAGEM ESTRATÉGICA.....	22
2.3 GESTÃO DA CAPACITAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	27
3 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	34
3.1 CAPACITAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS	37
4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ATUALIDADE DA PNDP	42
5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO IFBA	51
5.1 PANORAMA DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES DO IFBA	55
5.2 REQUISITOS PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES DO IFBA	60
6 METODOLOGIA	62
7 ANÁLISE DOCUMENTAL	70
7.1 CATEGORIZAÇÃO DE CADA REQUISITO E SÍNTESE NO DOCUMENTO ANALISADO	70
8 CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS	99

1 INTRODUÇÃO

Refletir sobre o mundo contemporâneo, global, dinâmico, transitório e fluido, remete à constatação sobre a pertinência e atualidade do pensamento pré-socrático de Heráclito de Éfeso em que “a única constante é a mudança.” (PORFÍRIO, 2020). O início do presente século trouxe consigo transformações importantes sobre a reorganização dos sistemas produtivos, demarcando novos conceitos e formas de gestão atualizados pelas transformações tecnológicas, bem como propagando ideias de reintegração de atividades e uma crescente valorização à qualificação do trabalhador, cujo trabalho manual e especializado’ passa a ceder espaço ao conhecimento, com a gradativa redução da importância do trabalho braçal no mundo dos negócios, o que coopera para a ampliação do reconhecimento do trabalho como princípio educativo (RICARDO, 2007).

É neste contexto que esse estudo ganha relevância ao analisar a gestão da capacitação e desenvolvimento de gestores no contexto dos Institutos Federais que oferecem educação profissional, cursos técnicos e tecnólogos, licenciaturas e bacharelados. Essa dimensão da capacitação contribui para viabilizar os objetivos educacionais, compreendendo que nesse campo da educação conceitos como inovação, criatividade e autonomia ganham centralidade e reiteram a necessidade de constante atenção e investimento nas pessoas que trabalham em prol desses objetivos, cujo fim é o favorecimento do desenvolvimento de seus aprendizes, contemplando as perspectivas culturais, científicas, tecnológicas e do trabalho.

Essa realidade conclama os profissionais envolvidos ao engajamento responsável em prol da melhoria da qualidade do trabalho técnico e pedagógico, contribuindo para a formação integral de seus estudantes. Isso implica na contemplação das dimensões científicas, culturais e tecnológicas, que os qualifiquem para o exercício da cidadania e lhes capacitem para o mercado de trabalho com a compreensão dos fundamentos produtivos que lhe aprimorem técnica e intelectualmente tanto para executar trabalhos mais operacionais quanto para assumir posições de liderança.

Como princípio educativo, o trabalho assume destaque nessa modalidade educacional, comprometido com a formação do ser humano, aqui entendido como histórico e social, inserido numa realidade concreta e multirreferenciada, pressuposto da corrente do materialismo dialético. Reconhecendo, portanto, a importância que o trabalho ocupa no

bojo dessa pesquisa, e para melhor compreender a gestão da capacitação e desenvolvimento de pessoas nesse contexto, se faz necessário apresentar um conceito suficientemente abrangente, mas igualmente coerente com a concepção de ser humano aqui assumido. Assim, será adotada a clássica definição trazida por Karl Marx, em *O Capital*, em que

antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza. Desenvolve as potencialidades nela adormecidas e submete ao seu domínio o jogo das forças naturais. Não se trata aqui das formas instintivas, animais, de trabalho. Quando o trabalhador chega ao mercado para vender sua força de trabalho, é imensa a distância histórica que medeia entre sua condição e a do homem primitivo com sua forma ainda instintiva de trabalho. Pressupomos o trabalho sob forma exclusivamente humana. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colmeia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No fim do processo do trabalho aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador. (MARX, 1867, p. 194).

Essa concepção estabelece a distinção entre trabalho humano e o trabalho instintivo do homem pré-histórico e dos animais e abre caminho para ampliar a noção de trabalho enquanto princípio orientador de um projeto educacional que, exatamente devido a seu caráter profissionalizante, extrapole a mera instrumentalização para o mercado de trabalho, e qualifique o trabalhador pela unidade formativa científica, cultural e tecnológica, preparando-o para o exercício produtivo e econômico com a clareza das dinâmicas socioprodutivas que está inserido (RAMOS, 2014).

Defendendo o binômio trabalho e educação, a professora Eleonora Jorge Ricardo reitera a necessidade do encontro entre a escola e a empresa, considerando que

a escola precisa estimular o espírito inventivo, questionador e criativo do aluno e, por outro lado, a empresa precisa aproveitar os talentos e ampliar as possibilidades desse indivíduo na organização, proporcionando, inclusive, novas situações de aprendizagem. A dicotomia empresa-escola pode ser proveitosa para que ambas revejam seus papéis e possam construir, conjuntamente, propostas educacionais compatíveis com os anseios da sociedade, sobrepujando a suposta separação entre educação e trabalho. (RICARDO, 2009, p. 20).

Emerge assim uma expectativa por uma gestão competente na condução desses processos, que demonstre ações de busca permanente por melhorias das condições

técnicas, operacionais e administrativas, num esforço de integrá-las, visando a uma organização educacional eficiente e geradora de valor, alinhada à tendência da ordem democrática na educação, fortemente influenciada pelo pensamento de John Dewey.

Em sintonia com as especificidades demandadas pela educação ofertada pelos Institutos Federais, as políticas nacionais de gestão de capacitação de pessoas configuram um importante pilar da gestão educacional, na direção de uma eficiente atuação multidisciplinar propulsora do ensino e aprendizagem, capaz de mobilizar os estudantes para, nesse processo, assumirem o protagonismo, que se torna condição indispensável para dar conta da dinamicidade, transitoriedade e obsolescência do conhecimento, que outrora apresentava-se perene.

Cresce assim uma expectativa por uma gestão competente na condução desses processos, que demonstre ações de busca permanente por melhorias das condições técnicas, operacionais e administrativas, num esforço de integrá-las, visando a uma organização educacional eficiente e geradora de valor, alinhada à tendência da ordem democrática na educação, fortemente influenciada pelo pensamento de John Dewey.

Emerge dessa complexidade no trabalho do gestor a necessidade de fomentar importantes mudanças de práticas em seus espaços pedagógicos, especialmente no que diz respeito à centralização do papel do aluno como protagonista de sua aprendizagem, que deve assumir posição prioritária, em detrimento da ênfase tradicionalmente atribuída ao ensino, em modelos de caráter mais reprodutivistas e conteudistas de educação. A gestão deve então concatenar esforços e influenciar a sua equipe para a implementação de ações que convirjam para o atingimento dos fins da instituição.

Considerando, portanto, que o aprendizado dos alunos é a sua principal finalidade e que no âmbito da educação profissional há um vínculo com as políticas públicas federais que precisam ser desdobradas em políticas internas, emerge a necessidade de uma gestão eficiente, promotora de condições que viabilizem o atingimento de seus propósitos.

Para isso é preponderante a participação dos profissionais da instituição, que individual e coletivamente contribuirão com o seu trabalho e dependem de uma orquestragem inteligente, responsável e integradora, sendo importante refletir se o trabalho dos

gestores, educadores e técnicos educacionais convergem nesse sentido, traduzindo uma eficiente gestão de pessoas.

Essas são algumas inquietações mobilizadoras da presente investigação, que buscará compreender: **quais as relações entre as práticas de capacitação dos gestores do IFBA, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal e os requisitos de gestão no serviço público?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é, portanto, compreender a política de capacitação de gestores no IFBA.

Os objetivos específicos são:

- a. Analisar a relação entre a política de capacitação de gestores do IFBA e a PNDP.
- b. Analisar a relação entre a política de gestores do IFBA e a matriz de competências essenciais de liderança da ENAP.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância do presente tema pode ser elucidada pela compreensão contextual da sociedade que se apresenta ascendentemente competitiva, exigente e complexa, suscitando adequadas práticas de gestão da capacitação de gestores para a educação profissional, alinhadas com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), buscando atender a essa tendência, cujo objetivo primordial, em última instância, consiste em preparar as pessoas satisfatoriamente para o exercício da cidadania e das atividades produtivas de forma crítica, autônoma, criativa e disruptiva. Junto a isso, essa pesquisa mostra-se pertinente ao contribuir com a geração de conhecimento sobre a gestão de pessoas no âmbito das políticas públicas que, segundo Camões (2013), é um tipo de estudo considerado como inovador.

Considerando que o aprendizado dos alunos é o principal fim da instituição escolar e

que no âmbito da educação profissional há um vínculo com as políticas públicas federais que precisam ser desdobradas em políticas internas, emerge a necessidade de uma gestão eficiente, promotora de condições que viabilizem o atingimento de seus propósitos. Para isso é preponderante a participação dos profissionais da instituição, que individual e coletivamente contribuirão com o seu trabalho e dependem de uma orquestragem inteligente, responsável e integradora, sendo importante refletir se o trabalho dos gestores, educadores e técnicos educacionais convergem nesse sentido, traduzindo uma eficiente gestão de pessoas na organização, especialmente na dimensão da aprendizagem humana.

Diante desse contexto, se faz necessária uma gestão eficaz, capaz de articular planejamento e implementação de estratégias que viabilizem o atendimento de lacunas de formação na esfera acadêmica, em termos de desenvolvimento de habilidades, atitudes e construção individual e coletiva de conhecimentos do seu corpo de servidores, visando à preparação de seus estudantes para as relações produtivas e econômicas, e para a cidadania, de modo que mobilize comportamentos comprometidos com projetos produtivos e societários em harmonia com os seus objetivos pessoais.

Tendo em vista que as ações de gestão nos Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica vinculam-se aos efeitos da PNDP, estabelecidas para todo o sistema federal de educação, se faz necessária uma análise dessa política pública que vem sendo modificada em curtos espaços de tempo, associando-a às práticas de capacitação dos gestores desses Institutos. As características dessas mudanças precisam ser observadas, especialmente nos aspectos passíveis de comprometer os fins estabelecidos pela educação profissional e tecnológica, quando o que se coloca em questão é a qualificação de seus gestores, cujo impacto pode ser refletido na formação de seus estudantes.

É nesse arcabouço que se mostra imperiosa uma eficiente política de capacitação de gestores desses Institutos, enquanto instrumento para o alcance de suas finalidades acadêmicas e administrativas, alinhada com a premissa da educação profissional, científica e tecnológica, que apresenta o trabalho como princípio educativo e a pesquisa como princípio pedagógico (RAMOS, 2014), carecendo de ações coordenadas de suas políticas e práticas internas com as diretrizes da PNDP, visando primordialmente ao

fortalecimento desses pressupostos.

Portanto, o presente estudo compreende o valor de analisar as relações entre a PNDP e as práticas de capacitação e desenvolvimento do corpo gestor de um Instituto Federal, por representar um importante pilar no exercício da gestão pública no âmbito desses Institutos. Este tema se mostra oportuno e pertinente mediante o presente contexto econômico, político e social que este país tem enfrentado, inserido numa globalização intensificada pelo ágil avanço tecnológico e forte reestruturação produtiva, em que a educação profissional, científica e tecnológica pode ser uma importante aliada, à medida que se mostre capaz de acompanhar tal aceleração e, de forma satisfatória, a gestão de suas instituições educacionais implemente ações de capacitação do seu corpo gestor.

Essas ações devem ser coerentes com as suas necessidades de desenvolvimento, de forma que contribuam para o desempenho de uma gestão composta de eficiência e eficácia, visando ao fim precípua da instituição educacional, que pressupõe oferecer ensino de qualidade e o conseqüente preparo dos futuros profissionais que deverão dar conta das demandas advindas da sociedade do conhecimento e da informação.

Nisto se revela a força das relações entre as PNDP e as práticas de capacitação e desenvolvimento da gestão na administração de uma instituição educacional pública, sob o prisma da gestão por competências que, como evidenciado por Camões (2013), apresenta inúmeros desafios envolvendo, entre outros motivos, liderança, competência técnica, cultura de poder, descontinuidade administrativa, conflito de interesses, disponibilidade de servidores. Esse contexto incita a necessidade de se discutir as relações entre a PNDP e as práticas de capacitação dos gestores em Instituto Federal de Educação, dado a realidade de transformações econômicas e sociais enfrentadas no Brasil, justificando o presente trabalho de pesquisa.

Este trabalho de dissertação está organizado em quatro seções, sendo a primeira Gestão Estratégica de Pessoas, apresentando a evolução inicial do conceito de gestão de pessoas, os fundamentos teóricos dessa abordagem e a perspectiva da gestão da capacitação de pessoas por competências, visando facilitar a compreensão acerca dos desafios e peculiaridades dessa área da gestão no contexto das incertezas enfrentadas em meio à aceleração frenética da tecnologia e reestruturação produtiva global.

A segunda seção discorre acerca da Gestão de Pessoas no Serviço Público; estabelecendo a diferenciação do seu papel quanto à iniciativa privada, explicando a sua trajetória histórica nos momentos do Estado patrimonial, burocrático e gerencialista, que contribuíram para forjar o ambiente do serviço público brasileiro, cada vez mais desafiador e complexo na disciplina gestão de pessoas, enfatizando a capacitação de gestores públicos como fator crucial para obtenção consistente dos objetivos institucionais, orientada pela gestão estratégica de pessoas por competências.

A seção três trata sobre a Evolução histórica e atualidade da PNDP, cujo processo de formulação emergiu do diagnóstico demonstrativo de desafios na capacitação dos agentes públicos, com vistas à superação dessa lacuna por meio de práticas que favorecessem a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade, objetivando promover maior aprimoramento, ampliação e organização das ações de capacitação e oferta de cursos por meio dos órgãos e escolas de governo, sustentados na gestão por competências como pressuposto teórico.

A quarta seção trata sobre a Contextualização do IFBA- Instituto Federal da Bahia, explicando a construção histórica de sua modalidade educacional que atende à sociedade com a oferta de educação profissional, científica e tecnológica, pública, gratuita e de excelência, ao público rural e urbano, formado eminentemente por jovens e trabalhadores, tendo como essência cooperar na promoção da qualidade e justiça social, incentivar a geração de novas tecnologias e a competitividade econômica (KUENZER et al, 2014). Esta seção apresenta ainda um panorama das ações de capacitação dos gestores desse Instituto Federal e os requisitos para a capacitação desses agentes públicos.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A Gestão Estratégica de Pessoas está fundamentada e contextualizada com subsídio da obra organizada por Teixeira et al (2010), a qual apresenta um aporte teórico e instrumental que contribui, com singular clareza, para a compreensão sobre os desafios dessa área de gestão diante das incertezas enfrentadas no mundo dos negócios.

Essa obra traz uma análise dos fundamentos da gestão estratégica, perpassando todos os níveis hierárquicos da organização, sustentando a compreensão do modelo de gestão de pessoas nessa perspectiva, mencionando que há constantes discussões pelos pesquisadores da administração sobre amplitude, abrangência e definições sobre a gestão estratégica, e que esse processo gerencial se propõe a subsidiar a organização quanto ao seu direcionamento, crescimento sustentável, agilidade e flexibilidade da rotina, sempre focada no desempenho almejado.

Nesse íterim, são numerosas as condições dificultosas nessa realidade de hipercompetitividade mercadológica, que demanda das organizações respostas correspondentes ao tamanho desses desafios e constantes investimentos em estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas focadas no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, coerente com as demandas apresentadas pela sociedade do conhecimento, cujo ambiente globalizado pressupõe que,

à medida que o mundo se torna mais interconectado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho... e as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. (SENGE, 2017, p. 34).

Já Davel e Vergara (2006) contribuem com uma visão geral de Gestão de Pessoas, caracterizando as abordagens funcionalista, política e estratégica, destacando que, segundo Sisson (1989), esse último modelo apresenta quatro peculiaridades: integração entre políticas de pessoal e planejamento estratégico organizacional; responsabilização da gestão de pessoas deslocada da gerência de RH para a gerência de linha, na relação direta entre gerente e seus subordinados; maior atenção da Administração de Recursos Humanos dedicada aos empregados (individualista), em detrimento do foco anterior ao sindicato (coletivista); mudança no papel da liderança, antes vista como chefia, para uma prática de coach, no sentido de mobilizar a equipe a um crescente comprometimento e

proatividade.

A gestão de pessoas, portanto, deve estar sempre sintonizada com a estratégia da organização - traduzida por sua missão, visão e objetivos, viabilizando a efetivação do desenvolvimento de sua força de trabalho, que constitui um relevante insumo para a definição dessa estratégia. Nessa linha de reflexão, as competências humanas representam o principal ativo das empresas, conferindo à gestão de capacitação de pessoas o essencial desafio de conduzir os funcionários ao alcance das metas e objetivos da organização, por meio da construção e aprimoramento de suas competências individuais, reveladas pelo comportamento e habilidades técnicas e sociais, na sustentação das competências corporativas centrais para a obtenção dos resultados projetados.

Nesse ínterim, a partir da década de 70, quando entra em declínio o modelo taylorista-fordista, com a premente necessidade de adoção de inovações na gestão do trabalho, o estudo de competências ganhou notoriedade nessa área, em detrimento da centralidade antes ocupada pelo cargo, que determinava as responsabilidades e remunerações das pessoas nos postos da empresa, em linha com os princípios da administração científica. Conforme Fleury e Fleury (2001), o conceito de competências pode ser entendido enquanto um conjunto de atitudes, conhecimentos e habilidades, como capacidades humanas que justificam o alto desempenho, fundamentado pela inteligência e pela personalidade. Importante esclarecer que não existe um modelo exclusivo de gestão de pessoas por competências, adotado uniformemente na prática organizacional, havendo variação nos tipos de competências, e nas estratégias empregadas na sua construção, de acordo com a opção da concepção teórica utilizada (PERAZZO, 2013).

2.1 EVOLUÇÃO INICIAL DO CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

Parece consensual a compreensão da existência de certa polêmica em torno da comprovação científica no campo da administração, especialmente na disciplina Gestão de Pessoas, considerando que o pesquisador levanta insumos de situações práticas, a partir de conteúdos oriundos das organizações, elaborados por seus próprios profissionais, cabendo ao investigador o papel de organização, sistematização, análise e disseminação desses indícios coletados. Coerente com isso, para fins do presente

trabalho será adotado o conceito de ciências sociais enquanto “um corpo analítico sistemático de explicações de eventos históricos com base em conceitos, leis gerais e enunciados universais, e singulares, cuja base empírica reside precisamente na história.” (TEIXEIRA et al, 2010, p. 24).

Reitera essa ideia a utilização muito frequente de estudos de caso e citações de exemplos ocorridos na realidade das empresas para legitimar pesquisas dos estudiosos da teoria organizacional. Nesse sentido, de acordo com Dutra (2001), a comprovação de novos conceitos em administração deve respeitar dois testes: o científico - com fidelidade aos pressupostos norteadores; e o teste de mercado - que observa aceitação e generalização pelas organizações, como condições fundamentais para a sua validação. Essa observação corrobora com a natureza da ciência social aplicada, caso da administração, no sentido de disponibilizar referências ao mercado com firmes bases conceituais e resultados testados.

No que tange à área de Recursos Humanos (RH) essa lógica se confirma. Trata-se de um campo da administração que vem atravessando mudanças ao longo das últimas décadas, mas preservando a ideia conceitual de área responsável pelo conjunto de práticas, processos e políticas voltadas à gestão concernente às pessoas na organização. Essas mudanças engendram uma intencionalidade dos especialistas numa tentativa de criar redefinições quanto ao seu espaço profissional de atuação, por meio de novas concepções e visões sobre o trabalho, que sustentarão o conteúdo defendido.

A área de RH é reconhecida historicamente como aquela que busca manter controle, qualidade e previsibilidade sobre a força de trabalho, sendo responsável pelo ajuste comportamental das pessoas integrantes da organização e representando uma de suas funções administrativas que, como tal, depende de definições de objetivos e de formas de implementação estabelecidas por seus agentes diretivos. Entretanto, diferencia-se das demais funções de gestão quanto à natureza do recurso administrado, na medida em que a

busca da previsibilidade e do controle, o foco no instrumento à imagem e semelhança de outras funções administrativas não permitem à administração tradicional perceber que, diferentemente dos demais recursos, o que acontece entre pessoas e empresas é uma relação ou conjunto de relações. São relações essencialmente humanas- sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais. O que pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, atuando, interagindo e interferindo no seu

comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos. (DUTRA, 2001, p. 14).

Cabe ressaltar que essa ideia de Recursos Humanos passa a ceder espaço a um novo conceito que se expressa como modelo de Gestão de Pessoas (GP), na medida em que há modificação na concepção em torno do foco de suas atribuições, que diminui a atenção sobre o controle e acentua no desenvolvimento da força de trabalho. É evidente que as transformações no mundo do trabalho impactam a dinâmica das organizações, que precisam se tornar mais flexíveis, voltadas para a permanente otimização da produção e atentas às tecnologias da informação, suscitando adequações, inclusive, na gestão de pessoas.

A gestão de pessoas representa o estabelecimento das políticas e práticas que uma organização implementa visando orientar as ações das pessoas no contexto do trabalho, envolvendo tanto o comportamento quanto as relações interpessoais. Seu posicionamento quanto à referência sobre as pessoas que trabalham na organização é pelo uso de expressões como parceiros ou colaboradores, em detrimento das antigas nomenclaturas como empregados ou funcionários.

Para fins dessa pesquisa poderão ser adotados os dois termos, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, para referir a esse campo de estudo nas organizações, compreendendo a pertinência, sem demérito, de ambas as terminologias. Entretanto, para fazer referência às pessoas que prestam o seu serviço às empresas serão privilegiados os termos trabalhadores, funcionários ou servidores, considerando a natureza do serviço público, pela compreensão pessoal de que são os mais adequados para este fim.

Davel e Vergara (2006) traçam um panorama histórico da Administração de Recursos Humanos, como campo eminentemente de teoria e prática social que apresenta características mais próximas da lógica objetiva da administração, em detrimento da tendência subjetiva. Informam que suas bases estão firmadas principalmente nas teorias organizacionais, abordagens sociotécnicas e da dinâmica de grupos, e princípios das tradições da psicologia industrial, fundamentando-se nos modelos comportamentalistas da psicologia americana e behaviorista organizacional anglo-saxão.

Segundo esses autores, esses pressupostos fomentam a busca de modos de otimização

e melhor aproveitamento do potencial de trabalho das pessoas na direção dos objetivos do negócio, orientando a administração do capital humano com vistas à potencialização de ganhos econômicos. Esse alinhamento configura-se como diferenciação da área de RH por influenciar a gestão sobre o aspecto comportamental dos empregados com o propósito de favorecer melhores resultados empresariais, por meio de um funcionamento organizacional eficiente e eficaz. Assinalam ainda que

os primeiros escritórios ou serviços de pessoal apareceram na segunda metade do século XIX, primeiramente nos bancos e mais tarde na indústria. Logo após 1947, Igalens (1999) constata uma generalização da função de pessoal como um prolongamento dos trabalhos realizados a partir de 1927 nos Estados Unidos por Elton Mayo e seus colaboradores. O período compreendido entre 1960 e 1970 é marcado pelo desenvolvimento de técnicas, como descrição e análise de cargos, enriquecimento das tarefas e a gestão participativa por objetivos. Contudo, é a partir dos fins da década de 70 que a ARH deixa de considerar pessoas unicamente como fatores de custo, para vê-las como recursos à disposição das empresas (Igalens, 1999). Entre as transformações que a ARH tem passado nas últimas décadas destacam-se três abordagens dominantes: (a) funcionalista, (b) estratégica e (c) política. (DAVEL; VERGARA, 2006, p. 34).

2.2 FUNDAMENTOS DA ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Esta parte da presente seção buscará fundamentar a Gestão Estratégica de Pessoas, cujo processo deve necessariamente estar alinhado à visão estratégica organizacional, representada pela cúpula decisória da organização, buscando responder às premissas, diretrizes e objetivos estabelecidos em seu plano de negócios, bem como aos seus demais documentos norteadores de gestão, perpassando todos os níveis hierárquicos. Serão apresentadas concepções e características que a subsidiam; a análise estratégica com as características dos ambientes interno e externo; um modelo de matriz dos fatores críticos- oportunidades, ameaças, forças e fraquezas (SWOT ou F.O.F.A), para a análise estratégica; a descrição dos principais instrumentos operacionais de implementação e controle estratégico e finaliza mostrando uma filosofia de gerenciamento do desempenho instrumentalizada pela metodologia Balanced Scorecard (BSC), que traduz a visão estratégica definindo objetivos a serem alcançados em todos os níveis organizacionais e formas de medi-los, por meio de indicadores de desempenho, considerando quatro perspectivas: inovação e aprendizagem; processos internos; financeira e cliente, cujas características foram destacadas.

A gestão de pessoas passou a enfrentar profundos desafios com o surgimento da

sociedade do conhecimento e da informação, extremamente rápida e crescente em seu desenvolvimento, cujas implicações para o trabalhador examinamos na subseção anterior. De tal sorte, o modelo tradicional de gestão de pessoas, com sua peculiaridade técnico-funcional, deixou de atender às exigências desse novo contexto no cenário dos negócios, que se apresenta altamente competitivo, bem como passou a não acompanhar eficientemente a transição do mundo do trabalho que demonstra implicações tanto nas relações de emprego como em sua própria natureza (TEIXEIRA et al, 2010).

A emergência da administração de pessoal decorre do desenvolvimento da teoria organizacional americana e das necessidades do crescimento empresarial. Surge em um movimento de tentativa de superação do mecanicismo burocrático do departamento de pessoal, assumindo a missão de articular a força de trabalho aos objetivos organizacionais. Há algumas décadas, no âmbito das empresas, as pessoas passaram a ocupar um lugar de destaque, sendo reconhecidas como essenciais para o alcance dos resultados dos negócios e consideradas como um dos principais diferenciais das organizações, representando um sustentáculo para o seu desempenho.

Nesse íterim, passa-se a exigir uma gestão de pessoas mais flexível e com abertura às novas tendências e inovações, “que valorize o fator humano, dando maior ênfase aos resultados, e que procure integrar as contribuições da área de GP à estratégia organizacional.” (FREITAS; JABBOUR, 2010, p. 164).

Concordando com esses autores a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) surge na esteira do pensamento da competitividade empresarial, a partir da compreensão de que por meio da gestão estratégica a empresa tem maiores oportunidades de usufruir vantagens competitivas a longo prazo, favorecendo respostas mais eficientes ao ambiente externo, contando com a premissa da natureza influenciadora das práticas de RH para a concretização dos resultados almejados pela organização, no sentido de interpretar o contexto e de promover uma cultura de adaptação dos seus agentes, integrando as estratégias de RH ao plano estratégico empresarial. Esse panorama evidencia que o objetivo primordial da GEP consiste em relacionar as pessoas às estratégias e objetivos organizacionais.

Nessa lógica de alinhamento que emerge entre o final dos anos 70 e início de 80, entre

objetivos estratégicos da organização e as tradicionais funções de RH, estas são fortemente influenciadas pelo ambiente externo- incluindo os contextos políticos, sociais, econômicos, educacionais, comerciais, legais e competitivos nacionais e internacionais.

Ainda conjugados à abordagem estratégica, dois elementos configuram-se como palavras de ordem para o fator humano nos espaços organizacionais: flexibilidade e adaptabilidade. Essas características são basicamente impostas pelo mercado e funcionam como respostas às transformações ambientais e inerentes ao universo organizacional.

Associado a essa tendência, Sisson (apud DAVEL; VERGARA, 2006) elenca quatro peculiaridades da GEP: integração entre políticas de pessoal e planejamento estratégico empresarial; responsabilização da gestão de pessoas deslocada da gerência de RH para a gerência de linha, na relação direta entre gerente e seus subordinados; maior atenção da Administração de Recursos Humanos dedicada aos empregados (individualista), em detrimento do foco anterior ao sindicato (coletivista); mudança no papel da liderança, antes vista como chefia, para uma prática de coach, no sentido de mobilizar a equipe a um crescente comprometimento e proatividade.

Nessa abordagem de GP o construto teórico contempla o estudo de habilidades e comportamentos das pessoas no ambiente organizacional e das práticas de RH influenciadas por, por exemplo, perspectivas da ecologia populacional, behaviorista, cibernética, foucautianas e institucionalistas. Entretanto, são a linguagem e a atribuição de significado à empresa e ao próprio trabalho emanados pela força de trabalho que resultarão no aumento de sua satisfação e no crescimento do seu desempenho (DAVEL; VERGARA, 2006).

A Gestão Estratégica de Pessoas consiste em favorecer o desdobramento da estratégia empresarial, possibilitando sua disseminação e implementação em suas diversas unidades corporativas, de negócio e de apoio, na forma de objetivos e metas mensuráveis que possibilitem controle e acompanhamento da produtividade.

Pensar em estratégia nos negócios remete aos escritos do milenar A Arte da Guerra (TZU, 2006), que outrora destinara-se a estrategistas de lutas bélicas e mais recentemente aos profissionais que administram as empresas. Esta obra clássica

reconhecida universalmente como um verdadeiro tratado de guerra oferece importantes contribuições ao mundo corporativo, ensinando que para se alcançar a vitória é preciso conhecer perfeitamente a terra (a geografia, o terreno) e os homens (tanto a si mesmo quanto o inimigo).

Teixeira et al (2010) identificam a análise estratégica como parte relevante do planejamento organizacional, coerente com o modelo de gestão. Essa análise consiste no estudo dos ambientes interno e externo à organização, e terão suas características apresentados no quadro 1:

Figura 1 - Características da análise estratégica dos ambientes interno e externo

	Análise do ambiente interno	Análise do ambiente externo
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - caracterizar e avaliar a evolução do desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão ou ao seu desempenho competitivo; - identificar e hierarquizar os pontos fortes que determinam esse potencial; - identificar as principais causas das forças e fraquezas. 	<ul style="list-style-type: none"> - construir uma visão integrada das evoluções prováveis do ambiente externo; - antecipar oportunidades e ameaças para o seu bom desempenho em relação aos seus competidores.
Conceitos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> - desempenho; força; fraqueza; determinante e causa. 	<ul style="list-style-type: none"> - cenários macroeconômicos e macropolíticos.
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> - efetuar uma avaliação de desempenho da organização, utilizando parâmetros comparativos por meio de indicadores quantitativos e qualitativos. - realizar, em seguida, verificação interna geral da organização, podendo ser por meio de <i>checklists</i>, para auxiliar na identificação de forças e fraquezas relevantes para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - unificar as visões de futuros, explicitando as premissas das decisões estratégicas; - configurar evoluções prováveis do mercado e do ambiente competitivo da organização; - antecipar oportunidades e ameaças para a organização.

Fonte: Teixeira et al (2010).

Retomando os ensinamentos do lendário general Sun Tzu (2006), as estratégias organizacionais devem ser úteis para se realizar dentro e fora do espaço empresarial.

Ele incentiva conhecer bem a si mesmo e ao “inimigo”, que pode representar o oponente competitivo, considerando que a ausência desse conhecimento pode significar um certo grau de negligência, cuja consequência pode reverberar em uma indesejável derrota.

Nesses termos, o Planejamento Estratégico configura-se um importante instrumento de suporte à tomada de decisão das organizações, e deve contemplar a elaboração e o desdobramento de objetivos e políticas da alta gestão da organização, correspondendo à sua missão, visão e valores pré-definidos. Ele implica em conhecer bem o cenário ao qual o negócio está inserido, com estudos apropriados de certos aspectos fundamentais como oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

A análise desses fatores constitui uma importante base de seu planejamento e implementação de ações para o enfrentamento da concorrência, fortalecimento e perenidade do negócio, contribuindo substancialmente para a construção do seu diferencial competitivo. Pode ser feita por meio de uma matriz, através de variados modelos. Entretanto, para fins deste trabalho será demonstrado o exemplo clássico de Kotler e Keller (2012), conhecido como matriz SWOT, que é um acrônimo formado pelas letras iniciais das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que em português significam, respectivamente, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Segundo Teixeira et al (2010), a partir da matriz de análise estratégica torna-se possível identificar:

- os potenciais de atuação da organização, expressados pela capacidade de alavancagem de oportunidades pelas suas forças;
- a sua capacidade de defesa, traduzida pela composição de forças potencialmente redutoras de ameaças externas;
- a restrição de atuação de ataque, que reflete as fraquezas que dificultam o melhor aproveitamento de oportunidades;
- as vulnerabilidades, que são os problemas, cujos aspectos de fraqueza aumentam os riscos;
- os elementos que ameaçam a organização.

A gestão estratégica pressupõe a disponibilização de ferramenta metodológica capaz de possibilitar uma gestão eficaz do desempenho organizacional, por meio do monitoramento de sua realização.

O Balanced Scorecard emerge para atender a essa necessidade de sistematização de *performance*, funcionando como instrumento de gestão estratégica de longo prazo, sendo uma técnica funcional para avaliar de forma mensurável o desempenho empresarial. Foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, ambos professores de Harvard, que parte da visão estratégica dos serviços e infraestrutura empresariais para desdobrar os seus indicadores de desempenho, acompanhando e monitorando, inclusive, os resultados intangíveis, buscando favorecer a sustentabilidade organizacional. Trata-se de

um conjunto de medidas que dá aos gerentes de topo uma visão rápida, mas abrangente dos negócios. O balanced scorecard inclui medidas financeiras que relatam os resultados das ações já realizadas. E complementa as medidas financeiras com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, processos internos e as atividades de inovação e melhoria da organização – medidas operacionais que são os motores do desempenho financeiro futuro. (KAPLAN; NORTON, 1992).

A metodologia BSC apresenta três dimensões: a) estratégia, que favorece com que as empresas elaborem e desdobrem sua estratégia para suportar suas ações; b) foco, que facilita a condução das atividades, recursos e ações alinhados à estratégia e c) organização, que viabiliza a arquitetura e a lógica para possibilitar integração organizacional entre empregados, unidades de negócios e serviços compartilhados. Com essas bases de sistema gerencial, o BSC possibilita uma ampla visão do negócio, de forma multidimensional, por meio de quatro perspectivas: Clientes; Negócios Internos; Inovação e Aprendizagem; Financeira. Esses são, portanto, conceitos e metodologias fundamentais para a compreensão da Gestão Estratégica de Pessoas, as quais contribuem para um melhor entendimento da gestão de pessoas no serviço público, que será tratada em seguida.

2.3 GESTÃO DA CAPACITAÇÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Nesse contexto estratégico a garantia da sustentabilidade organizacional e a sua contínua geração de valor exigem ágil adaptação às reestruturações, aquisições e fusões frequentes no ambiente competitivo mundial, suscitando permanente adequação

e capacidade de renovação de produtos e serviços para atender às demandas do mercado (MAIA DEL CORSO et al, 2014). Esses autores mencionam que as organizações enfrentam dificuldades no momento de implementar estratégias bem formuladas e que uma das razões é a falta de utilização de ferramentas de mensuração e controle de ativos intangíveis baseados no conhecimento, como relacionamento com clientes, tecnologia da informação e capacidades e habilidades dos empregados. Outro motivo está relacionado ao fato de que em muitas organizações a estratégia é desenvolvida no topo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle, permitindo que a mudança ocorra somente de maneira incremental e de forma mais lenta (KAPLAN; NORTON apud MAIA DEL CORSO et al, 2014).

Nesse sentido, compreendem que os ativos intangíveis manifestam maior impacto para ganhos em vantagem competitiva do que os recursos materiais, o que eleva a relevância da gestão do capital intelectual a um patamar de diferenciação em relação à concorrência, em termos de competência organizacional. Esse contexto solicita uma gestão de RH ágil e dinâmica, conectada aos objetivos empresariais, pois prima pelo rápido desenvolvimento de competências alinhadas às necessidades organizacionais.

Nesse ínterim, a partir da década de 70, quando entra em crise o modelo taylorista-fordista, com a premente necessidade de adoção de inovações na gestão do trabalho, o estudo de competências ganhou notoriedade nessa área, em detrimento da centralidade antes ocupada pelo cargo, que determinava as responsabilidades e remunerações das pessoas nos postos da empresa, em linha com os princípios da administração científica.

Conforme Fleury e Fleury (2001), o conceito de competências pode ser entendido enquanto um conjunto de atitudes, conhecimentos e habilidades, como capacidades humanas que justificam o alto desempenho, fundamentado pela inteligência e pela personalidade. Importante esclarecer que não existe um modelo exclusivo de gestão de pessoas por competências, adotado uniformemente na prática organizacional, havendo variação nos tipos de competências, e nas estratégias empregadas na sua construção, de acordo com a opção da concepção teórica utilizada (PERAZZO, 2013).

Jeane Meister (apud RICARDO, 2007), estudiosa de referência internacional no tema Educação Corporativa, enumera as competências que considera como primordiais para o ambiente empresarial:

- aprender a aprender;
- comunicação e colaboração;
- raciocínio criativo e resolução de problemas;
- conhecimento tecnológico;
- conhecimento de negócios globais;
- desenvolvimento de liderança;
- autogerenciamento de carreira.

Drucker (2002) afirma que a única forma de a empresa ganhar vantagem competitiva é tornando os seus trabalhadores produtivos. Estes vêm assumindo um lugar de crescente valor nas organizações, sendo frequentemente considerados como o seu maior ativo, na medida em que a sociedade e as organizações passam a tomar consciência da natureza do trabalho intelectual e dos trabalhadores do conhecimento como recurso essencial, tanto para os indivíduos, como para os entes empregadores.

Na sociedade do conhecimento o principal ator é o trabalhador do conhecimento, que “irá determinar o perfil da organização do futuro, e que tipo de organização terá sucesso [...] e cada vez mais determinará o formato das organizações empregadoras bem-sucedidas.” (DRUCKER, 2002, p. 12-13).

Assim, a qualificação da força de trabalho, uma das principais dimensões da área de Gestão de Pessoas, que tende a transitar do padrão de controle para o de estratégias de comprometimento e envolvimento de seus trabalhadores, assume um importante papel nesse contexto, em função do reflexo que apresenta no desempenho organizacional, promovido pelo conjunto das entregas de seus trabalhadores. Isso está intrinsecamente relacionado a um movimento permanente de aprimoramento de habilidades, revisão de atitudes e atualização de conhecimentos, que devem estar no âmago das iniciativas organizacionais, mas também serem encarados como prioridade pelo trabalhador, a partir da compreensão da realidade vigente, que aponta a aprendizagem contínua como condição precípua para a existência de um futuro na sociedade do conhecimento.

As mudanças na organização do trabalho configuram um novo cenário laboral e passam a exigir também um novo perfil dos profissionais, com versatilidade e capacidade de agregar valor ao desempenho do grupo, o que demanda novas competências. Desse

trabalhador são esperadas ações que, para além do mero cumprimento de tarefas corriqueiras, consistem em executar, refletir, planejar, avaliar e lidar com as imprevisibilidades decorrentes desse contexto.

Confluindo com esse pensamento, no clássico sobre aprendizagem organizacional A quinta disciplina, o reconhecido autor Peter Senge defende que

à medida que o mundo se torna mais interconectado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho... e as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. (SENGE, 2017, p. 34).

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) discutem as complexas questões relacionadas às demandas de desempenho e formação do trabalhador, tendo como cenário os impactos nas estruturas e modelos de gestão organizacionais decorrentes da vigente reestruturação produtiva. Esse processo paradoxal tem reflexo no Estado, que se expressa na privatização de empresas públicas, desregulamentação de atividades econômicas e crescente assunção do papel de prestação de serviços sociais pelo setor privado, em substituição ao Estado.

Deste suscita-se investimentos em tecnologias para requalificação de trabalhadores e percebe-se mudanças institucionais operando com vistas à superação de limitações do modelo taylorista-fordista, rumo a um novo padrão de especialização flexível. Esse modelo técnico-produtivo é intensamente influenciado pela competitividade gerada pela globalização, culminando na otimização de recursos e redução de custos de produção (BASTOS; LIMA, 2002 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Bastos e Lima (2002 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) apresentando uma visão geral do contexto em que as definições de políticas e ações de treinamento e desenvolvimento se concretizam diante dessas condições, analisam as articulações entre as múltiplas transformações macrossociais, de ordem tecnológica, econômica e organizacional, com as demandas de qualificação do trabalhador, compreendendo-as como emergentes e desafiadoras para a obtenção de vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional.

A composição desse panorama de mudanças, segundo esses autores, contempla a crescente globalização, elevada volatilidade, hipercompetição, mudanças demográficas

e explosão de conhecimento como propulsoras de transformações organizacionais, em dois sentidos: estruturas enxutas, horizontalizadas e com formação de redes organizacionais; gestão da força de trabalho enfatizando delegação, trabalho em equipes, comprometimento e novo sistema de recompensas.

Emergem dessa reconfiguração técnico-produtiva alterações nas relações e ocupações de trabalho, com priorização daquelas que correspondam às demandas trazidas pelas inovações tecnológicas, cujo cenário representa uma terceira revolução industrial, “envolvendo a disseminação da robótica, informática, microeletrônica, química fina, biotecnologia.” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 24).

Assinalam esses autores que essas mudanças tecnológicas tendem a caracterizar o trabalho como mais cognitivo, complexo, fluido, incerto, interconectado e invisível, demandando por um perfil de trabalhadores com maior inteligência, diferenciação, responsabilidade, adaptabilidade, habilidade relacional e capacidade de crescimento.

Antunes (2008) destaca que existe uma corrente de autores que enxergam benefícios nessas novas relações estabelecidas entre capital e trabalho, percebendo tendência de maior ganho comparada ao modelo taylorista-fordista “uma vez que possibilitaram o advento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente” (p. 44). Esse perfil surge desse contexto e desafia organizações e trabalhadores a transpor um lugar de acomodação em direção a uma postura ativa de busca pela aprendizagem contínua que eleve o nível de conhecimento individual e, por consequência, o organizacional.

Compreendendo a centralidade da tecnologia nos processos produtivos, há um reflexo direto nos arranjos de trabalho e na capacitação de profissionais para executá-lo. Emerge com notoriedade a questão da qualificação do trabalhador, que é demandado a ter mais inteligência, diferenciação, responsabilidade, habilidade relacional e capacidade de crescimento, para responderem às exigências postas pelas mudanças tecnológicas do mundo do trabalho: cognitivo, complexo, fluido, interconectado e invisível (HOWARD, 1995, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Todo esse processo enseja pelo aumento da capacidade de resposta dos processos produtivos e das pessoas, exigindo destas maior grau de flexibilidade e adequação de

comportamento, bem como o desenvolvimento permanente de competências. Esse último elemento concentra uma crescente atenção no contexto organizacional e nas discussões relativas às inovações tecnológicas e às transformações no mercado de trabalho, fomentando debates acerca das expectativas sobre o novo perfil do trabalhador na atualidade, que, segundo Teixeira et al (2010), pode ser caracterizado como aquele que seja orientado para a interdisciplinaridade; o autodesenvolvimento; as missões; os desafios; o empreendedorismo; o comprometimento com o negócio; a polivalência; a aprendizagem e atualização contínuas.

Os impactos das ações de qualificação do trabalhador são fundamentais para ajustes tanto nas relações entre indivíduos e trabalho, quanto naquelas estabelecidas entre organizações e seus contextos, podendo contribuir para a sua produtividade e competitividade.

É consensual que as ações de gestão de capacitação e desenvolvimento de pessoas representam importante política interna nas organizações, considerando uma mudança de paradigma que reconhece o capital intelectual como principal ativo das organizações, conferindo às pessoas maior relevância nos ambientes produtivos, pois se tornaram “fonte de competência organizacional essencial, devendo, portanto, ser valorizadas e desenvolvidas por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas.” (COSTA; DEMO; FOGAÇA, 2018, p. 1). Cabe aqui, portanto, destacar algumas dessas ações de aprendizagem humana nas organizações que, formais ou informais, representam maneiras de promoção de aprendizagem, conforme enunciam Vargas e Abbad (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006), em capítulo que trata sobre as bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação:

- treinamento;
- desenvolvimento;
- educação;
- informação;
- instrução.

Essas autoras também afirmam que na atualidade têm se propagado alguns outros conceitos que exprimem uma concepção nova do trabalhador e da educação nas organizações contemporâneas, e que ganharam notoriedade na literatura sobre

aprendizagem das pessoas nas organizações do século XXI: Educação aberta, Educação continuada, Educação a distância, Educação corporativa e E-learning.

A gestão de pessoas, portanto, deve estar sempre sintonizada com a estratégia da organização - traduzida por sua missão, visão e objetivos -, viabilizando a efetivação do desenvolvimento de sua força de trabalho, que constitui um relevante insumo para a definição dessa estratégia. Nessa linha de reflexão, as competências humanas representam o principal ativo das empresas, conferindo à gestão por competências o essencial desafio de conduzir os funcionários ao alcance das metas e objetivos da organização, por meio da construção e aprimoramento de suas competências individuais, reveladas pelo comportamento e habilidades técnicas e sociais, na sustentação das competências corporativas centrais para obtenção de vantagem competitiva, sobrevivência organizacional e para o alcance dos resultados desejados.

3 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Segundo Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017), no Brasil, o tema gestão de pessoas no serviço público tem sido tratado de modo mais estratégico nos últimos 25 anos, no que tange aos programas governamentais e de gestão pautados em resultados e gerencialismo, cujo propósito é tornar a administração pública e seus serviços mais efetivos, na direção de um melhor atendimento às necessidades dos cidadãos. Ainda conforme esses autores, seu estudo privilegiou a terminologia gestão de pessoas e não recursos humanos em razão da valorização da dimensão estratégica com perspectiva mais humanística, e consideraram que investigar a gestão de pessoas no serviço público representa uma oportunidade de mostrar a necessidade de melhoria na prestação desse serviço, além de explicitar o estado da arte nesse tema, observando principalmente os aspectos instrumentais.

Essa realidade confere à gestão de pessoas um papel relevante no contexto do serviço público, que se refere aos processos que envolvem atividades atribuídas ao Estado pela Lei, de forma direta ou delegada, visando ao atendimento das demandas da população, seja sob regime jurídico público parcial ou integral, pelo exercício dos seus agentes, constituídos por pessoas jurídicas de direito público e privado e órgãos públicos pertencentes à Administração Pública direta ou indireta (DI PIETRO, 2016, p. 90, apud GOMES; EMMENDOERFER; FRAGA, 2017). Estabelecendo diferenciação entre gestão no setor privado e no público, Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017) destaca que neste há influência política nas tomadas de decisão e a priorização das atividades consiste no atendimento equânime ao usuário, enquanto na iniciativa privada o foco primordial é a geração de mais riqueza aos acionistas.

Assumindo uma outra perspectiva de análise, o estudo de Carmo et al (2017) se dedica a compreender as atitudes e percepção de funcionários e gestores em uma autarquia federal sobre o tema gestão de pessoas, esclarecendo que essa área sofreu mudanças intensas após 1990, especialmente pela adoção da abordagem estratégica voltada a resultados, que desafia o *status quo* na organização pública caracterizada pela impessoalidade e burocracia. Segundo esse estudo, mediante as transformações mundialmente impostas com a aceleração tecnológica e a globalização o setor público brasileiro foi naturalmente impactado e impulsionado a adaptar-se na esfera

organizacional, sobretudo para um direcionamento de ordem estratégica.

Ressalta ainda o esforço realizado pelo Estado para acompanhar as tendências ditadas pelos modelos de gestão no âmbito público, os quais ocorreram em três momentos. O primeiro foi o Estado patrimonial, decorrente das monarquias absolutistas, que não distinguiam o patrimônio público do privado e respaldavam práticas de corrupção, nepotismo e falta de profissionalismo.

Na sequência instaurou-se o Estado burocrático, com a Revolução de 1930, cuja reforma era sustentada na rigidez e padronização weberianas, primando pela valorização da competência técnica e fundamentada na concepção de profissionalização, carreiras, formalismo, impessoalidade e hierarquia, instaurando a separação entre mercado e Estado. Na década de 30 foi instaurado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), que tinha por função estabelecer responsabilidades e organizar as atividades do setor público, existindo até a década de 80, quando ocorre a racionalização na Administração Pública, emergindo as carreiras burocráticas iniciais e o concurso público como canal de acesso a essa modalidade de funcionalismo no Brasil (RANGEL; FREITAS, 2021).

O terceiro momento, a partir de 1967, foi o Estado gerencialista, com pressupostos do clientelismo, onde a sociedade exerce o papel de cliente da atividade pública, que buscou romper com a rigidez burocrática e imprimir processos administrativos modernizados, descentralizando muitas atividades públicas com a separação entre a administração direta e indireta, transferindo-as para autarquias, fundações e sociedades de economia mista, sendo orientadas por pressupostos modernos de gestão incluindo gestão orçamentária, planejamento, finanças, serviços gerais e recursos humanos (CASTOR, 1988 apud CARMO et al, 2017).

Importante salientar que foram preservados elementos de cada um desses períodos, que contribuem para forjar o ambiente do serviço público nacional, que gradativamente se torna mais complexo e desafiador em se tratando de gestão de pessoas. Tratando especificamente do modelo gerencialista há forte orientação para uma prestação de serviços públicos com maior qualidade, flexibilidade, eficiência e descentralização, estreitando-se às práticas da iniciativa privada, levando os dirigentes a enfrentar mudanças organizacionais permanentes e provocando pesquisas relacionadas a

liderança, medidas de desempenho, estrutura organizacional, tecnologia, estratégias e gestão de pessoas na área pública, que pressupõe aproximações ao setor privado, em que o gestor direcione suas próprias ações e conduza os servidores às estratégias governamentais e organizacionais com foco em resultados (CARMO et al, 2017).

O sentido dessas reformas apontava para a um reposicionamento do papel do Estado, de uma postura de prestação de serviços para provisão e regulação desses serviços à população, migrando para uma administração pública gerencial com mais autonomia e relevância do administrador de recursos humanos, que assume uma maior importância para a produção de resultados, de forma alinhada à perspectiva estratégica da gestão de pessoas, que se configura como ativo crucial para o alcance dos objetivos institucionais.

Em continuidade a essa tendência, anos depois é promulgado o Decreto 5.707/2006, que introduz os planos de desenvolvimento de pessoal da administração pública, com implementação pelos seus órgãos e instituições federais, e cujo propósito seria favorecer melhorias da qualidade e eficiência na prestação do serviço público, por meio da capacitação e desenvolvimento contínuo das competências dos servidores, vinculadas às estratégias governamentais. Nesse ínterim a gestão por competências ganha intensa relevância e centralidade nos processos de qualificação profissional dos agentes públicos, tanto nos aspectos técnicos quanto nos comportamentais, pois se apresenta como uma abordagem da gestão de pessoas voltada para a aprendizagem contínua que reflita no desenvolvimento individual e organizacional.

Segundo a ENAP (2020), o conceito de competência pode ser explicado como o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, orientado a alcançar os objetivos da instituição, onde a competência representa o conjunto das capacidades técnicas e comportamentais para o exercício profissional com eficiência e eficácia, promovendo a efetividade da prestação de serviço à sociedade.

Conforme estudos de Amaral (2006), existe a necessidade de significativas transformações nas organizações públicas para viabilizar a implantação da gestão por competências, visto que suas práticas intrínsecas, como descentralização, flexibilidade, carreira livre, são percebidas como incongruentes a esse setor, em razão das

características da burocracia e da forma tradicional de recursos humanos voltada menos ao indivíduo e mais ao cargo, bem como pela dificuldade tanto de reestruturar a área de RH, como de realizar o mapeamento de competências, que são condições básicas para implementação do modelo de gestão em questão.

Face a essa ideia, algumas características se mostram requeridas dos gestores públicos, como por exemplo maior responsabilidade, atuação diante de incertezas, disposição para enfrentar riscos, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, adaptação da própria percepção a partir da experiência (PEREIRA; SILVA, 2011). Frisam esses autores que há impacto da atuação desses gestores na eficiência e eficácia dos serviços prestados pelo Estado e que esse fato reitera a importância de aumentar o conhecimento a respeito das competências dos seus gestores em atividade, o que invariavelmente demanda desses agentes uma atitude permanente de aprendizagem e alinhamento estratégico, como condição precípua para o seu autodesenvolvimento e atingimento dos objetivos institucionais.

3.1 CAPACITAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS

A capacitação de gestores públicos é um caso particular da gestão de pessoas, ao qual são pertinentes os requisitos discutidos nas seções anteriores, e, ao mesmo tempo, envolve especificidades derivadas da condição pública dessa atividade, submetida, portanto, a critérios políticos e gerenciais específicos. Coerente com essa visão, o desenvolvimento de gestores públicos necessita estar no bojo dos objetivos estratégicos organizacionais, através de seus programas de educação, compreendendo a sua influência no desdobramento da cultura e fomentação de ambiente adequado ao desenvolvimento contínuo de competências, para a geração de novas ideias e produção de conhecimento novo.

Compete ao gestor promover um ambiente de trabalho propício a questionamentos e expressão de opiniões, em que a equipe perceba nele uma preocupação com o desenvolvimento individual, conduzindo à integração da educação, aprendizado e trabalho. Enquanto pessoa designada para direcionar outras para o alcance de metas e resultados estratégicos, por meio dos instrumentos e políticas oferecidos pela organização e, especialmente, no exercício de sua missão de promover, fomentar e

orientar processos de aprendizagem, envolvendo o compartilhamento de saberes no âmbito de sua atuação, mobilizando competências, exercendo práticas que contemplem ação e desempenho direcionadas às dimensões subjetiva e social (PERRENOUD et al, 2002).

Essa conjunção de atitudes gerenciais consiste em oferecer à organização uma maior concentração em seu potencial de crescimento e desempenho, de forma direcionada e alinhada ao seu plano de negócios, orientando suas rotinas com maior objetividade e agilidade, considerando que o processo decisório se antecipa e perpassa por todas as etapas da gestão estratégica, desde a sua concepção à implementação.

Na dinâmica contemporânea das interações e interfaces que circulam entre os diversos níveis organizacionais podem surgir situações conflituosas, que exigem do corpo gerencial uma habilidade específica na gestão de pessoas, no que tange à administração de conflitos. Estes são frequentemente caracterizados como dilemas contraditórios, sendo inerentes ao ambiente empresarial contemporâneo. Sinalizam a necessidade de revisão da natureza do trabalho, do papel das pessoas e dos modelos de gestão sobre elas, no âmbito dos espaços organizacionais. Sobre esse conjunto de tensões, Thévenet (apud DAVEL; VERGARA, 2006) elenca a existência de ao menos sete mudanças significativas na dimensão do trabalho relacionadas à gestão de pessoas:

as interações entre trabalho e tecnologia, as mudanças na definição de cargos, a integração de novas categorias de trabalhadores, a importância crescente da aprendizagem contínua, o controle do trabalho pelos consumidores, a transformação nas funções de liderança e supervisão e a passagem de uma abordagem individual para uma abordagem coletiva de trabalho em equipe. (THÉVENET apud DAVEL; VERGARA, 2006, p. 40).

Para esse autor, essas mudanças favorecem uma visão sobre as pessoas como principal meio de desempenho empresarial, considerando seu conjunto de habilidades, inteligências e comportamentos, o que eleva a responsabilidade dos gestores quanto à compreensão do funcionamento e da complexidade do ser humano, em suas múltiplas dimensões, visando a um melhor preparo para gerir as pessoas, que reconhecidamente são o meio possível de se atingir os objetivos organizacionais.

Todo esse processo enseja pelo aumento da capacidade de resposta dos processos produtivos e das pessoas, exigindo destas maior grau de flexibilidade e adequação de

comportamento, bem como o desenvolvimento permanente de competências. Esse último elemento concentra uma crescente atenção no contexto organizacional e nas discussões relativas às inovações tecnológicas e às transformações no mercado de trabalho, fomentando debates acerca das expectativas sobre o novo perfil do trabalhador na atualidade.

Diante disso, emerge a importância da capacitação do trabalhador, enquanto dimensão da Gestão de Pessoas que cuida da qualificação e desenvolvimento da força de trabalho dos ambientes produtivos, e que precisa qualificar adequadamente seu corpo de gestores, desenvolvendo suas competências para atuar de forma satisfatória na condução de processos e pessoas, orientados para o alcance dos objetivos e resultados almejados pela organização.

Pensando nos desafios desses profissionais na área pública, Pereira e Silva (2011) identificam como preponderantes na gestão pública a implantação da gestão de pessoas por competências- que direciona as pessoas para a geração de valor à organização; e o desenvolvimento de um perfil proativo nos servidores- que orienta o trabalhador a se responsabilizar pelas demandas vigentes de trabalho e a se antecipar às vindouras.

Refletindo sobre os requisitos de gestão no serviço público em tempos de mudança social remete ao destaque realizado por Pereira e Silva (2011), a partir de informações disponibilizadas pela ENAP, em que a legislação institucionalizada pelo governo federal provocou mudanças importantes nas estratégias e políticas de gestão de pessoas, contribuindo com a utilização da abordagem da competências, compreendendo-a como sendo capaz de imprimir um maior grau de profissionalismo nas Instituições Federais de Educação, identificando o gestor como um instrumento de ligação entre as competências individuais ao nível coletivo e organizacional. Essa lógica favorece a adequação das competências esperadas dos servidores aos objetivos institucionais, em linha com a preconização da gestão estratégica de pessoas.

Pensando nos desafios desses profissionais, Pereira e Silva (2011) identificam como preponderantes a implantação da gestão de pessoas por competências, que direciona as pessoas para a geração de valor à organização; e o desenvolvimento de um perfil proativo nos servidores- que orienta o trabalhador a se responsabilizar pelas demandas vigentes de trabalho e a se antecipar às vindouras.

O crescente debate em torno da gerência pública reflete o aumento da exigência com a eficiência do Estado associado à elevação da complexidade no trabalho, suscitando frequentes discussões acerca das organizações públicas sobre suas possibilidades e seus desafios. Nesse ínterim Pereira e Silva (2011) destacam a liderança como atributo fundamental no exercício do gestor público e elenca algumas possibilidades quanto à prática desses atores: adaptabilidade ao contexto e manejo dos problemas futuros; revitalização da cultura; elaboração de um modelo próprio de desenvolvimento. Esta última apresenta certa complexidade e deve observar a pertinência da inclusão dos temas cultura, envolvimento da sociedade responsabilidade e ética na construção da proposta de desenvolvimento, além de levar em conta “o sistema sociopolítico do país, as bases legais, que sustentam o setor público e a flexibilidade na estrutura, pois existem diferentes estágios de nivelamento em cada órgão.” (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 5).

Esse discurso encontra coerência com o conjunto de competências essenciais de liderança estabelecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020), as quais se agrupam em três dimensões distintas e complementares: Estratégia, Resultados e Pessoas. Essas competências, para fins desse estudo, na medida em que incorporam critérios genéricos de desempenho dos gestores, e incluem especificamente critérios para o gestor público, compõem os requisitos para a prática da gestão pública, e serão analisadas em relação ao PNPD e às práticas de capacitação de gestores do Instituto Federal da Bahia. O referido conjunto de competências de liderança da ENAP segue representado abaixo:

Quadro 1 - Competências essenciais de liderança para o setor público (ENAP/2020)

Estratégia	Visão de futuro	Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.
	Inovação e mudança	Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.
	Comunicação estratégica	Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.
Resultados	Geração de valor para o usuário	Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.
	Gestão para resultados	Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.
	Gestão de crises	Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Agir em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.
Pessoas	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	Capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder; reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental; administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.
	Engajamento de pessoas e equipes	Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais; atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Valorizar o capital humano, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.
	Coordenação e colaboração em rede	Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.

4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ATUALIDADE DA PNDP

As ações de desenvolvimento dos servidores públicos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional são estabelecidas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), disposta por decreto específico que regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Essa política configura um dos marcos legais na consecução de modelos para a gestão de pessoas na esfera da administração pública nacional, sendo emitida pela Portaria nº 208/MP, de 25 de julho de 2006. Ela traça as diretrizes para a capacitação de pessoal por meio do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que atualiza o de nº 2.194 de 01 de outubro de 1998.

Conforme explicado por Camões (2013), o setor público seguiu a tendência internacional de adotar premissas da gestão estratégica de pessoas como campo teórico que orienta a relação entre a gestão de pessoal aos objetivos organizacionais, na esteira das reformas do New Public Management preconizadas na Europa e Estados Unidos na década de 1980. Esse movimento de adoção da gestão estratégica de pessoas no setor público se implementou sob o modelo de gestão por competências, sendo que no Brasil ocorreu mediante a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), editada pelo Decreto nº 5.707/2006, sustentada pela perspectiva teórica da gestão por competência vinculada à capacitação. Nesse estudo, Camões (2013) concluiu que essa política

não foi implementada com o êxito esperado. Foi possível constatar: múltiplas arenas decisórias envolvidas, distintos atores e interesses; imprecisão de objetivos, especialmente os implícitos; e ineficiência dos instrumentos delimitados. No que tange aos fatores intervenientes, se destacaram (i) a interdependência entre os fatores identificados a partir das quatro lentes - estrutural, política, relações humanas e sistêmica; (ii) fatores políticos como cerne da problemática e, juntamente com os aspectos contingenciais, estruturais e de relações humanas determinaram o processo; (iii) a transversalidade das questões sistêmicas e sua influência sobre as demais. (CAMÕES, 2013, p.6).

A estruturação dessa política se deu no contexto da transição entre os governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Luiz Inácio Lula da Silva (Lula), seguindo a lógica de ser propício realizar mudanças na agenda de governo em momentos de alternância de poder. O processo de sua formulação foi resultado de diagnóstico demonstrativo de problemas na capacitação, oriundos da legislação do governo precedente, e visava à

superação dessa dificuldade mediante a previsão de práticas que favorecessem a melhoria da qualidade e o ajuste inteligente sobre a questão de custo/treinamento.

Desse modo, emerge a intencionalidade de promover maior aprimoramento, ampliação e organização das ações de capacitação e oferta de cursos por meio dos órgãos e escolas de governo, tendo como pressuposto teórico a gestão por competências. Esse modelo surge preliminarmente para atender ao setor privado, mas aplica-se ao setor público devido a sua importância na implementação de programas de governo, que necessitam das competências dos servidores para a prestação satisfatória de seus serviços. Elabora-se, então, um sistema de capacitação baseado em competências como meio de direcionar os investimentos em cursos e treinamentos, cuja ideia seria voltar as atenções menos para os custos de capacitação e muito mais para o desenvolvimento dos servidores.

Em que pese a existência de iniciativas de modernização e profissionalização do serviço público relacionadas às reformas administrativas promovidas pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, a adoção do modelo de gestão de pessoas por competências foi efetivada nos primeiros anos do governo Luiz Inácio Lula da Silva, com a promulgação do Decreto 5.707/2006. Entretanto, na Administração Pública Brasileira houve percalços na eficiência desse modelo, como por exemplo a baixa representação dos órgãos vinculados ao Sistema de Pessoal Civil da União (CIPEC), em 2011, quanto à realização dos Planos Anuais de Capacitação atrelados à metodologia da gestão por competências (CAMÕES, 2013).

Essa mesma autora elucida que a PNDP se configura como uma política pública privilegiada pelo Governo Federal, no sentido de se utilizar o modelo de gestão por competências, o que não foi realizado nos demais subsistemas de gestão de pessoas dessa esfera governamental. Isso significa uma evolução na Política de Gestão de Pessoas, comparada às suas outras dimensões, em termos de produção de material para institucionalização e organização dessa categoria de gestão.

A edição do Decreto 5.707/2006 foi resultado da confluência do empenho de alguns atores políticos diretamente envolvidos no processo, como por exemplo o Ministério do Planejamento, a Casa Civil e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Essa última apresentava como missão em seu planejamento estratégico, em 2004, o

desenvolvimento de competências de servidores públicos com foco no aumento da capacidade de governo na gestão de políticas públicas, o que seria incompatível com a vigência das preconizações do decreto anterior, mas plenamente exequível com a implantação da PNDP. Esse feito oportunizava à ENAP sua legitimação como escola de governo, o que justifica o seu esmero para a construção e organização do decreto editado em 2006.

Segundo Camões (2013), o objetivo geral dessa política é tornar a capacitação no governo federal orientada por competências, contribuindo para o desenvolvimento das competências institucionais a partir do desenvolvimento das competências individuais (art. 2º Inciso I), tendo como desdobramentos a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; o desenvolvimento permanente do serviço público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais; transparência e gestão das ações de capacitação; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Esses seriam objetivos explícitos, mas que não esgotam o rol de propósitos da PNDP, visto que, segunda a mesma autora, apresenta conjuntamente outros objetivos de caráter implícito, como o alcance da metodologia para outros subsistemas de gestão de pessoas na esfera pública federal; ampliação do poder de agenda da temática junto aos dirigentes; envolvimento de outros atores no processo; aproximação entre executantes e escolas de governo, onde a demanda seria mais suprida de qualificação e a oferta se configuraria com foco no desenvolvimento de competências.

Vislumbrando o alcance desses objetivos o Decreto prevê diversas diretrizes, mas não estrutura um projeto específico para a implementação da PNDP. Em 2010, decorridos cerca de 4 anos de sua edição, o relatório de planejamento constata a dificuldade de implementação do modelo de competências, mesmo na dimensão de capacitação de pessoas, notando-se até mesmo a redução da gestão por competências em gestão da capacitação apenas (art. 2º. Inciso II). Emerge uma percepção de que a ampliação da gestão por competências para outros subsistemas de gestão de pessoas seria mais complexa e demorada do que a que se presumia inicialmente. Com isso, aumentava o consenso sobre a dificuldade de levar adiante a proposta de estruturação sistêmica da gestão por meio do modelo de competências.

Durante a implementação da PNDP os seus objetivos foram gradativamente modificados, diferindo muitas decisões preconizados no planejamento daquelas efetivamente realizadas, considerando que é no momento da execução que se revelam os limites e possibilidades da Política.

Os instrumentos da gestão direta contemplavam como técnicas o Plano Anual de Capacitação (PAC); Rede de Escolas de Governo; Formação do Corpo Técnico; e Rede de Desenvolvimento de Pessoas. Já a assistência financeira tinha como técnica o Programa de Fomento, viabilizado por suas Portarias.

Segundo os estudos de Camões (2013), os dirigentes consideraram como resultados conquistados pela PNDP a qualificação da oferta e da demanda de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E); reorganização dos processos de capacitação; ampliação da divulgação do tema; maior aceitação do tema por outras unidades organizacionais; e o fortalecimento da área de gestão de pessoas e das escolas de governo. Já os implementadores destacaram como resultados alcançados pela política o favorecimento do mapeamento das competências em níveis gerenciais e individuais.

Com esses resultados a autora constata que houve déficit de implementação, pois os objetivos previstos pela PNDP não se concretizaram na íntegra, tendo apenas o primeiro passo do processo realizado, com a efetivação do mapeamento de competências. Mesmo assim, os resultados são considerados como positivos, apesar de incipientes e parciais, aquém das expectativas. A expectativa sobre a produção de resultados foi frustrada, na medida em que as demais etapas não foram efetivadas. Camões (2013) esclarece que

a lacuna de implementação da PNDP pode ser constatada não apenas a partir da comparação dos objetivos e resultados; as falas dos dirigentes, dos servidores dos ministérios de sucesso e insucesso, retratam a existência de um déficit na implementação da política. Embora muitas vezes de forma subjetiva, sem apontar dados que justifiquem suas falas, os entrevistados expressam que os resultados ficaram aquém do que se esperava ou do que poderia ter ocorrido. (CAMÕES, 2013, p. 115).

A autora pontua que faltou instrumental metodológico para operacionalizar as diretrizes da PNDP, sendo esse um dos fortes fatores intervenientes na implementação do decreto. Somente em 2012 iniciou-se a elaboração de manual metodológico de apoio aos órgãos na implementação do modelo, tomando como base experiências bem

sucedidas.

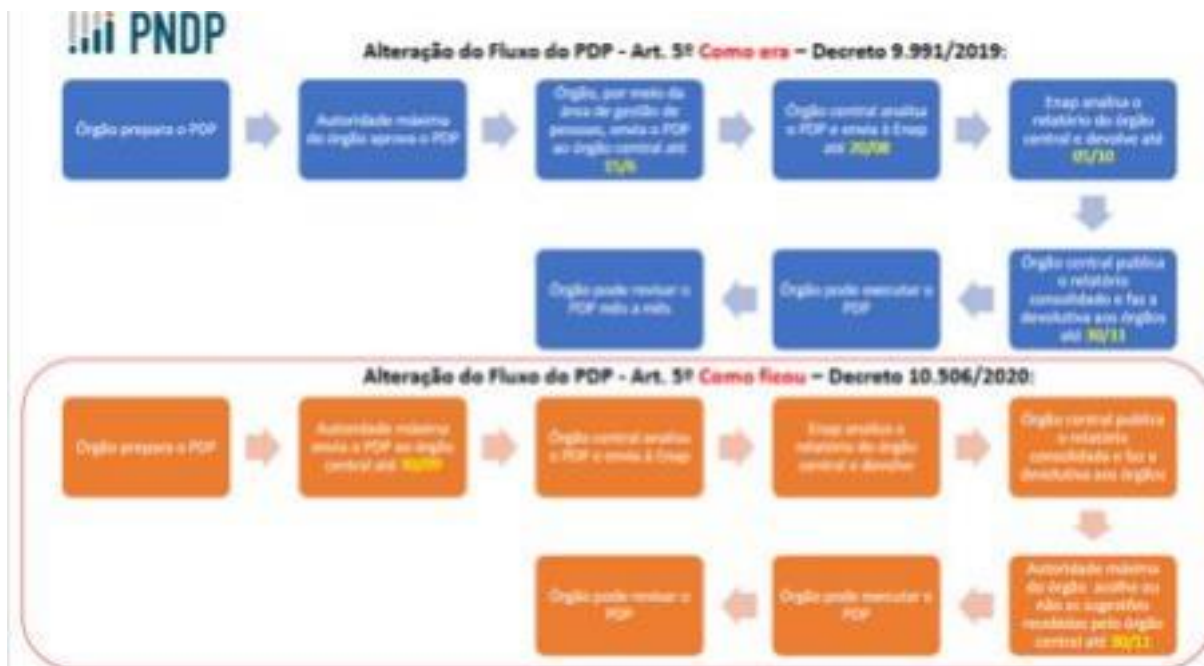
Em 2017, no governo de Michael Temer, o Decreto 9.149 altera o Decreto 5.707/2006, mas não o revoga. Essa revogação foi realizada por meio do Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019. Este sofreu alterações pelo Decreto 10.506, de 2020, justificadas como mudanças naturais visando ao alinhamento e aprimoramento dessa Política, marcada por evolução contínua de acordo com a aplicação pela Administração. Sua elaboração é realizada pelo Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

Suas bases resultam de estudos e proposições de órgãos nacionais e internacionais e em 2019 passou por aprimoramentos, incluindo boas práticas do mercado de trabalho sustentadas nos fundamentos de justiça e equanimidade; transparência e foco no planejamento e governança. Essa política tem seus critérios e procedimentos definidos pela Instrução Normativa nº 201, editada em 11 de setembro de 2019.

Concernente às mudanças ocorridas entre esses dois Decretos, seguem os itens destacados no Portal: manutenção das Escolas de Governo; definição de Escola de Governo; substituição do termo “ações de desenvolvimento” por “necessidade de desenvolvimento”; ajustes no conteúdo do PDP dos órgãos e entidades; alterações das atribuições do (ENAP); definição quanto à autonomia para escolas de governo; definição quanto à realização de despesas; diretrizes de licença para capacitação; ajuste no texto sobre reembolso com despesa.

Quanto às alterações no fluxo do processo ocorridas com a alteração pelo Decreto 10.506, a imagem a seguir traz essa demonstração:

Figura 2 - Alterações no fluxo de processo do PDP



Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/decreto-10506-principais-pontos.pdf>

O instrumento utilizado para estabelecer a execução do PNPD e sua Instrução Normativa é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que deve ser desenvolvido por cada entidade da administração, no escopo do seu planejamento organizacional, buscando promover o alinhamento entre a estratégia institucional e as ações de capacitação dos servidores.

Para elaborar o PDP deve ser considerado fundamentalmente o diagnóstico de competências, que identifica o conjunto de atributos necessários ao exercício do cargo ou função. Compete à ENAP o papel de organizar a articulação entre as várias escolas de governo sobre o desenvolvimento das competências transversais dos servidores públicos.

Segundo informações disponibilizadas no Portal do Servidor, observou-se maior protagonismo político por parte dos brasileiros nas duas últimas décadas, bem como o aumento da demanda por serviços públicos com maior qualidade, o que demonstra a crescente exigência por capacitação contínua dos servidores públicos. Com vistas ao atendimento dessa necessidade a Constituição de 1988, em seu artigo 39, dispõe sobre

a obrigatoriedade da manutenção de escolas de governo pela União, estados e Distrito Federal, cuja finalidade é contribuir na formação e aperfeiçoamento dos servidores, sabendo que a promoção em sua carreira é também condicionada à participação nos cursos promovidos por essas instituições.

Existe uma previsão de registro anual no Plano de Desenvolvimento de Pessoas sobre as necessidades de desenvolvimento dos servidores, cujas ações de elaborar, monitorar e avaliar devem ser realizadas por meio do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), em sistema on-line.

As referências para projetos de desenvolvimento, formação e seleção de agentes públicos são dadas pelas competências essenciais de liderança, cuja elaboração é resultado de ação conjunta entre a Escola de Administração Pública (ENAP) e a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), visando à elevação do país a uma condição de governança pública orientada por competências. Essas passam a representar um referencial tanto para o desenvolvimento da liderança presente e futura, quanto para o desenvolvimento de competências imprescindíveis a todos os agentes públicos. Essa construção se deu com a utilização de benchmarking global, bem como em atenção às recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Segundo destaque feito pela OCDE em seus estudos sobre o setor público, conforme elucidado no documento Competências transversais de um setor público de alto desempenho, o impacto da tecnologia aumenta o desafio dos servidores públicos em lidar com sociedade mais plurais e problemas cada vez mais complexos. Essa realidade exige um crescimento gradativo do domínio de ferramentas de governança permeadas cada vez mais pelo digital e pela abertura em rede.

As competências apresentadas na Instrução Normativa não possuem caráter mandatário, facultando seu uso pela Administração Pública Federal. Para fins dessa pesquisa, interessa caracterizar as Competências essenciais de liderança destacadas pela ENAP.

O documento Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro informa que, para efeitos da PNDP, a ENAP propõe como conceito de competência

aquele enunciado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), consistindo em uma

capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais em termos de conhecimento, habilidades, atitudes e práticas necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional. (OIT, 2002 apud ENAP, 2020, p. 8).

A ENAP elaborou uma matriz de competências de liderança, estruturada no paradigma da construção do Valor Público, que significa a capacidade que tem o Estado de oferecer eficácia em suas respostas às necessidades e expectativas da sociedade, e cujo Ideal de Serviço Público consiste nos atributos de “legitimidade, confiabilidade, alto desempenho, boa governança, agilidade, visão de futuro, inovação e transformação, e foco no usuário.” (ENAP, 2020, p. 15).

Essa matriz se caracteriza como um agrupamento de conhecimentos, atitudes e habilidades que são esperados dos agentes públicos no exercício de funções de liderança na alta administração pública, como assessoramento superior, cargos de Natureza Especial e correlatos nessa esfera da Administração Federal. Ela representa um referencial no suporte da administração para a gestão por competências, no que diz respeito aos processos seletivos de altos executivos, aos planos de capacitação, ao mapeamento do capital humano e à avaliação do desempenho. Sua proposta expõe um perfil desejável de líder, como um verdadeiro construtor de valor, que apresente características como conhecedor do negócio público e que seja reconhecido por sua integridade, realização, inspiração, visão e impulsionador da mudança e inovação.

Diante desse contexto foram elencadas nove competências consequentes de um recorte metodológico focado em um núcleo resumido de competências de liderança, consideradas essenciais para o serviço público federal, as quais foram organizadas em três blocos:

- a) estratégia: visão de futuro, inovação e mudança e comunicação estratégica;
- b) resultado: geração de valor para o usuário, gestão para resultados e gestão de crises;
- c) pessoas: autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de

pessoas e equipes, e coordenação e colaboração em rede.

Essas competências, então, representam o ponto de partida da PNDP para a capacitação de gestores em todos os órgãos e unidades orientados por essa política, como é o caso do IFBA.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO IFBA

A Educação Profissional, Científica e Tecnológica no âmbito do sistema federal de educação no Brasil foi organizada com vistas ao atendimento da necessidade estabelecida no país em seu processo de industrialização, na esteira do modo de produção capitalista, em que a formação do trabalhador pressupõe um caráter de ordem econômica, para além da natureza originária dessa modalidade educacional, puramente social, no início do século passado (RAMOS, 2014).

Suas bases foram construídas no início do século XX, quando em 1909 o presidente Nilo Peçanha estabeleceu as escolas de Aprendizes Artífices, com o propósito de revolucionar a educação no país. Essas escolas mais tarde originariam os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), muitos dos quais mais tarde se transformariam em Institutos Federais, como é o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA).

Analisando esse contexto, Ramos (2014) apresenta fundamentos teóricos sobre o Estado capitalista brasileiro, enfatizando que a política nacional de educação profissional e tecnológica é marcada pelo capitalismo dependente e foi forjada acompanhando os fatos históricos, políticos e econômicos que no Brasil foram progressivamente influenciados por instrumentos políticos governamentais por meio de técnicas de planejamento.

Ela explica a construção histórica dessa modalidade educacional, iniciando pela década de 30, em que se configurou uma estratégia nacionalista de desenvolvimento, posteriormente superada por outra de desenvolvimento associado e dependente, transitando para o estágio de favorecimento da associação ao capital estrangeiro, cuja consolidação se deu no período da ditadura civil-militar iniciado em 1964.

Prossegue refletindo sobre a hegemonia neoliberal instaurada a partir da década de 90, ressaltando a dificuldade de superação dessa tendência mesmo com a eleição do projeto de governo liderado por Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, em que pese reconhecer que trouxe novas perspectivas para a educação profissional e tecnológica. Destaca que o modelo neoliberal adota como diretriz político-pedagógica a pedagogia das competências, cujo princípio é a adaptabilidade individual do sujeito às mudanças

socioeconômicas do capitalismo.

Por essa ótica, a construção da identidade profissional do trabalhador torna-se produto das estratégias individuais que se desenvolvem em resposta aos desafios das instabilidades internas e externas à produção, o que inclui também estar preparado para o desemprego, o subemprego ou o trabalho autônomo. Pondera, então, que essa é a ética condizente com a premissa da ideologia da empregabilidade que “em termos de desenvolvimento educacional, significa uma mobilização autônoma do indivíduo para buscar as oportunidades que a sociedade (ou o mercado) oferece.” (RAMOS, 2014, p. 58).

Kuenzer et al (2014) aprofunda esse tema abordando-o no contexto dos Institutos Federais, refletindo sobre a essência de sua existência que consiste em cooperar na promoção da qualidade e justiça social, incentivar a geração de novas tecnologias e a competitividade econômica. Esses aspectos revelam o significativo desafio colocado para cada Instituto, bem como o entendimento de sua idealização inserida num projeto progressista, que entende a educação como um compromisso de transformação e reciprocidade com outras esferas do poder público e da sociedade, mas em uma perspectiva muito mais ampla e abrangente que a ideia de instrumentalização de indivíduos para responder às demandas do mercado.

Esses autores investigam sobre as práticas pedagógicas que contribuem para o desenvolvimento do trabalhador, nas dimensões ética e intelectual, no sentido de proporcionar melhoria de sua condição social, assim como busca compreender as bases sobre as quais essas práticas se firmam para favorecer a elevação da qualidade da educação oferecida aos trabalhadores pela escola média, profissional e tecnológica, sempre contextualizada com a historicidade e dinâmica que permeiam a educação profissional e tecnológica neste país (KUENZER et al, 2014).

Inserido nesse panorama, e em sintonia com as premissas da Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o IFBA norteia suas ações fundamentado no compromisso social de oferecer educação profissional pública, gratuita e de excelência ao seu público rural e urbano, formado eminentemente por jovens e trabalhadores. Esse compromisso consiste em possibilitar acesso às conquistas no âmbito das ciências e tecnologias através da oferta de preparação profissional em áreas diversas do conhecimento, assim

como por meio da extensão tecnológica, pesquisa aplicada e inovação, além de promover a verticalização do ensino, com políticas de incentivo à formação continuada do estudante, conforme descrito em seu sítio institucional (IFBA, 2021).

Em seu Estatuto está declarado que sua criação, assim como ocorre com os demais Institutos Federais dessa modalidade educacional, se deu nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Essa Lei instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ao tempo em que transformou o antigo Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET) em Instituto Federal da Bahia, cuja natureza jurídica de autarquia lhe confere autonomia administrativa, patrimonial, disciplinar, didático-pedagógica e financeira (art. 1º).

Esse mesmo documento prevê que sua atuação acadêmica seja predominantemente nos cursos de educação profissional técnica de nível médio, para a qual deve garantir um mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas em cada exercício. Já para cursos de licenciatura ou programas específicos de formação pedagógica, precisa reservar minimamente 20% (vinte por cento) de suas vagas, e 30% devem ser destinadas a cursos superiores de tecnologias ou bacharelados tecnológicos, podendo, inclusive, disponibilizar cursos de pós-graduação, como especializações, mestrados e até doutorados.

Essa determinação reitera a lógica de sua formação histórica e institucional, bem como dos seus objetivos institucionais, demonstrando a prevalência de um forte vínculo ao ensino técnico-profissional. Observa-se, entretanto, que na atualidade o IFBA vem ofertando cursos superiores de Bacharelado e Licenciatura em diversas áreas, no intuito de responder a demandas locais de formação, coerente com sua identidade de Instituição voltada à educação “superior, básica e profissional, pluricurricular, multicampi e descentralizada, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino” (parágrafo 2º) (IFBA, 2021, p. 1).

Para efeito da regulação, incluindo aspectos de supervisão e avaliação, o IFBA equipara-se às universidades federais, sendo regido pela legislação federal e instrumentos normativos: Estatuto; Regimento Geral; Resoluções do Conselho Superior; e Atos da Reitoria. Apresenta como órgão executivo a Reitoria, instalada em Salvador, capital da Bahia, onde também está domiciliado, contando, no presente ano, com os seguintes

quantitativos: aproximadamente 1.500 professores efetivos e 200 substitutos; mais de 1.000 técnicos administrativos; 36 mil estudantes; 300 cursos presenciais; 27 cursos superiores; 36 cursos técnicos; 03 cursos técnicos na modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA); e 17 cursos na modalidade de ensino à distância (EAD), distribuídos em 57 cidades baianas.

Sua organização administrativa é dada por Órgãos colegiados, Reitoria e Campi, com a seguinte composição para cada uma dessas áreas de gestão:

- Órgãos colegiados- Conselho superior e Colégio de dirigentes.
- Reitoria- Gabinete; Pró-Reitorias de Ensino, de Extensão, de Pesquisa e Inovação, de Administração, de Desenvolvimento Institucional; Diretorias Sistêmicas; Auditoria Interna; e Procuradoria Federal.
- Campi- são as Sedes, para fins da legislação educacional.

Contribuindo para o desenvolvimento econômico, social, ambiental e tecnológico do estado, o IFBA possui abrangência de atuação em todas as regiões da Bahia, operando como fomentador do senso de pertencimento das comunidades em que se faz presente, tendo em vista que são

113 cidades da Bahia, que correspondem a 27% dos municípios baianos, atuando em 26 do total de 27 Territórios de Identidade do Estado, atendendo indiretamente todos os municípios do Estado da Bahia, se considerarmos que cada unidade atua como centro convergente e de expansão de ações nas áreas de educação, capacitação, empreendedorismo, pesquisa, inovação e desenvolvimento de tecnologias. (IFBA, 2021, p.1).

Pacheco (2010) ressalta que a principal função desses Institutos é a intervenção na realidade, pensando na contribuição para a concretização de um país inclusivo e soberano, tendo o desenvolvimento local e regional como horizonte de alcance dessas ações, compreendendo que o papel preponderante dos Institutos Federais é o de

garantir a perenidade das ações que visem incorporar, antes de tudo, setores sociais que historicamente foram aliados dos processos de desenvolvimento e modernização do Brasil, o que legitima e justifica a importância de sua natureza pública e afirma uma educação profissional e tecnológica como instrumento realmente vigoroso na construção e resgate da cidadania e da transformação social. (PACHECO, 2010, p. 17).

Diante de tamanha responsabilidade e relevância atribuída a esses Institutos, dos quais o IFBA é parte, fica evidente a necessidade de reflexão acerca das políticas públicas de

gestão de pessoas que lhe regem, no contexto da realidade concreta por eles vivenciada. Entendendo que o exercício da função gerencial representa um pilar considerável para o enfrentamento desses desafios e a consequente realização dos objetivos estratégicos do IFBA, este estudo buscará contribuir com a discussão acerca da capacitação de gestores desse Instituto Federal, analisando essa dimensão em relação aos requisitos de gestão pública e às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal.

5.1 PANORAMA DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES DO IFBA

Com as mudanças impulsionadas pelos efeitos da globalização a gestão pública vem ajustando sua legislação e imprimindo uma gestão holística sobre as autarquias, como é o caso do Instituto Federal de Educação Profissional e Tecnológica da Bahia (IFBA). Essa tendência implica em estimular e desafiar as Instituições Públicas a investirem em políticas relevantes de capacitação de pessoal, primando pela efetividade na prestação de seus serviços.

Seguindo essa lógica o IFBA vem orientando suas práticas de desenvolvimento institucional relacionadas à capacitação de pessoas, por meio de ações de treinamento e desenvolvimento e educação (TD&E), compreendendo que compete às instituições educacionais zelar tanto pela oferta de educação de qualidade aos seus estudantes matriculados, quanto pela ampliação da aprendizagem de seus colaboradores, investindo no desenvolvimento de suas competências em termos de conhecimentos, atitudes e habilidades.

Para viabilizar esse propósito, esse Instituto realiza o levantamento de necessidades de TD&E, as quais devem ser registradas respeitando a função de gestão ocupada pelo servidor, ao seu ambiente de atuação organizacional, ao planejamento institucional e ao interesse da administração. Ao servidor compete preencher o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o qual dispõe sobre licenças e afastamentos para atividades de aperfeiçoamento laboral e tem como objetivo realizar o mapeamento e a promoção do desenvolvimento dos servidores nas competências requeridas para o exercício satisfatório de seus cargos.

Comprometido com a aprendizagem organizacional, o IFBA investe na capacitação de seus servidores visando à melhoria contínua de sua atividade-fim, que é oferecer ensino de qualidade. Nesse sentido, disponibiliza diversas ações institucionais para aprimoramento de sua força de trabalho, como foi o caso do Plano Bianual de Capacitação de seus Servidores, para 2015 e 2016, em alinhamento com os deveres dos servidores públicos elencados pela Lei nº 8.112/1990, e corroborando com as diretrizes estabelecidas pelo Decreto 5.707/2006, no sentido de envidar esforços para a qualificação dos servidores da Rede Federal.

Esse Decreto define capacitação como um processo contínuo de aprendizagem “com um propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (art. 2º, Inciso I). Importante elucidar que, conforme descrito no referido Plano Bianual,

com a expansão da Rede Federal, o Ministério da Educação, em 2014, lançou o Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino. Esse Plano tem como propósito o fortalecimento dos programas de qualificação e o investimento no servidor integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE para aperfeiçoamento da Gestão Pública. (IFBA, 2015, p. 9).

Esse Plano foi instrumentalizado por meio de informações coletadas no plano anual de trabalho- pertencente à Avaliação de Desempenho, e no questionário de levantamento de necessidades. Buscou-se vincular as demandas e o perfil institucional às necessidades de capacitação previamente mapeadas. Ele abrange os servidores técnico-administrativos e os professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e do Magistério Superior. As Instituições parceiras para executar as capacitações, além do próprio IFBA, foram principalmente a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Escola de Administração Fazendária (ESAF), com previsão de realização nas modalidades presencial e à distância.

São disponibilizados pelo Plano Bianual quatro áreas de interesse: Educação; Informática; Línguas; e Gestão Organizacional/ Administrativa. Para fins deste estudo, cabe identificar os cursos relacionados a última área mencionada- Gestão Organizacional/ Administrativa, a saber: Gestão pública; Qualidade de vida e stress no trabalho; Gestão de processos; Documentos Institucionais; Redação oficial; Gestão estratégica; Legislação; Legislação educacional; Ética; Gestão por competências;

Mediação de conflitos com foco em avaliação de desempenho; Gestão democrática; Gestão estratégica de pessoas; Mapeamento de processos; Aposentadoria e pensão; Gestão de convênios; Orçamento para docentes; Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP); e Preparação para aposentadoria.

Os cursos foram planejados respeitando determinadas linhas de desenvolvimento, onde a linha ligada à Gestão prevê práticas direcionadas ao preparo para atividades gestoras, as quais devem configurar como condição para a assunção de funções de liderança como coordenação, direção, chefia e assessoramento.

O Aperfeiçoamento é uma das práticas de Capacitação oferecidas pelo IFBA, e pressupõe o aprofundamento do conhecimento dos servidores, visando à melhoria da qualidade profissional. O Aperfeiçoamento profissional contempla cinco ações de desenvolvimento desses agentes, sendo que a ação 3 corresponde à Gestão Organizacional, que aqui interessa detalhar.

De acordo com o Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Plano de Carreira dos Cargos Administrativos em Educação da Instituições Federais de Ensino, endossando o Decreto 5.825/2006 acerca da ênfase atribuída ao desenvolvimento de ações de capacitação na Gestão Pública, compete à administração pública realizar prioritariamente a sua função social e, nesse interim, foram traçadas diversas ações em Gestão Organizacional, como cursos de Mediação e conflitos com foco em Avaliação de Desempenho (MCAD); Aposentadoria e Pensão (AP); Gestão de Convênios e PAD; e, destacadamente, a Gestão Pública, que se divide em quatro módulos: Planejamento; Gestão de pessoas; Gestão de processos; e Gestão por competência.

No âmbito do IFBA, o termo Qualificação profissional diz respeito às ações de educação formal. O seu propósito é elevar o nível de escolaridade de seus servidores, tendo como vertentes a qualificação de professores que não dispõem de Licenciatura; Workshop; e Pós-graduação *Stricto Sensu*. Cabe destacar que a ação Pós-graduação *Stricto Sensu* se destina a duas áreas de qualificação- Educação e Administração. Esta última oferece Mestrado Profissional em Administração e Mestrado em Gestão Pública.

Em 2016, o IFBA aprova a Resolução nº 36, que consiste na alteração do Programa de Capacitação dos seus Servidores, revogando as disposições anteriores. Este

documento, em conformidade ao Decreto nº 5.825/2006, e em continuidade ao planejamento estratégico institucional, dispõe sobre princípios e diretrizes do referido Programa e apresenta conceitos básicos para a sua aplicação, como seguem:

1. desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos de capacidades e habilidades dos servidores, buscando aprimoramento do desempenho profissional orientado para os objetivos institucionais;
2. capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem que lança mão de das ações de qualificação e aperfeiçoamento, aprimorando competências individuais para favorecer o desenvolvimento de competências institucionais;
3. educação formal: refere-se àquela oferecida pelo sistema formal de ensino, por meio da educação básica ou superior;
4. aperfeiçoamento: corresponde a processos de aprendizagem promovidos por ações de ensino e aprendizagem, aprofundando, atualizando e complementando a formação do servidor, considerando as inovações de ordem tecnológica, metodológica e conceitual;
5. qualificação: baseia-se em processos educacionais formais, observando o desenvolvimento do servidor na carreira, o Planejamento, Política, e Avaliação institucionais.

Entre os objetivos enunciados por essa Resolução está previsto o aprimoramento gerencial, de forma a propiciar a capacitação de servidores ocupantes de cargo de gestão para o desempenho de funções como coordenação, chefia, assessoria e direção no IFBA.

Em 06 de julho de 2020, o IFBA institui a Resolução nº 13, que revoga a de nº 36/2016, e dispõe acerca do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) no âmbito do Instituto Federal da Bahia, estabelecendo normas e fixando critérios sobre o afastamento de servidores para participação em ações de desenvolvimento. Este documento traz algumas definições atualizadas para efeitos de sua aplicação:

1. ação de desenvolvimento ou capacitação: ação destinada ao desenvolvimento de competências, com organização formal, sendo individual ou coletiva, na modalidade presencial ou à distância, envolvendo supervisão, tutoria ou

orientação;

2. treinamento regularmente instituído: ação de aprimoramento promovida pelo órgão, podendo ser em forma de congressos, workshops, seminários equivalentes, desde que estejam conforme diretrizes do Decreto nº 9.991/2019;

3. afastamento com ônus: assegura ao servidor o recebimento de auxílios como passagens, diárias e manutenção da remuneração do cargo;

4. afastamento com ônus limitado: assegura apenas o recebimento da remuneração pelo servidor;

5. competências transversais: são aquelas comuns a servidores em atividade nos mais diferentes órgãos no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (CIPEC);

6. curso conjugado: é composto por duas partes complementares;

7. atividade voluntária com fins educacionais: iniciativa não remunerada de pessoas físicas a órgãos da administração pública ou entidade privada sem fins lucrativos, cujos objetivos sejam educacionais.

Em seu Art. 15 está previsto que a capacitação para a formação de gestores compreende uma combinação de ações que promovam atualização e preparação do servidor para funções de gestão e de coordenação. Também consta em seu Parágrafo único que essas ações educacionais devem ser oferecidas diretamente pela Instituição ou em parceria com Escolas de Governo, ou outras Instituições.

Essa mesma Resolução, em seu Art. 3º, elucida as ações de desenvolvimento importantes para o alcance de seus objetivos institucionais, apresentando como finalidades identificar as necessidades de capacitação e qualificação do servidor para o exercício de ações de gestão pública e de outras atividades de forma articulada com a função social do IFBA; e proporcionar a aquisição de conhecimentos e habilidades para o seu desempenho e possibilitar a melhoria intelectual, educacional e da qualidade dos serviços.

As premissas e determinações expressas em cada um desses documentos orientadores

dos processos educacionais, envolvendo desenvolvimento, capacitação, qualificação ou aperfeiçoamento de gestores do IFBA, ao longo do tempo, evidenciam um vínculo estreito entre essas ações de desenvolvimento e suas estratégias institucionais, utilizando seus objetivos e metas como referência para o planejamento dessas ações. Esse contexto demonstra características de alinhamento entre as políticas e práticas de capacitação de gestores do IFBA às preconizações da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal- no âmbito da Educação Profissional, Científica e Tecnologia, desde a implantação da PNDP em 2006 até o ano de 2020.

5.2 REQUISITOS PARA CAPACITAÇÃO DE GESTORES DO IFBA

A revisão de literatura realizada permite sustentar a relevância de um conjunto de requisitos de gestão como elementos essenciais a programas de capacitação de gestores públicos, o que possibilita utilizá-los para avaliar a capacitação dos gestores de Institutos Federais de Educação.

Coerente com as abordagens utilizadas nessa pesquisa, Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão por Competências, a ENAP selecionou um conjunto de competências que considerou fundamentais para o desempenho da função de gestão no serviço público, as quais são denominadas de Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público. Elas se direcionam primordialmente aos servidores ocupantes de funções da alta gestão, mas configuram como referências para outros níveis da administração dos órgãos ou instituições públicas federais. Essas competências foram classificadas em três dimensões, sendo elas Estratégia, Resultados e Pessoas.

Na dimensão da Estratégia, foram destacadas as competências Visão de futuro; Inovação e mudança e Comunicação estratégica. No bloco da dimensão Resultados foram elencadas Geração de valor para o usuário, Gestão para resultados e Gestão de crises. Complementando o rol de competências mapeadas, a dimensão Pessoas apresenta Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, Engajamento de pessoas e equipes e Coordenação e colaboração em rede.

Para fins da análise desse estudo serão considerados como requisitos para a

capacitação dos gestores públicos as competências supramencionadas, inseridas nas dimensões correspondentes apresentadas.

Esses requisitos, enquanto competências essenciais ao exercício da função, devem ser aperfeiçoados e desenvolvidos pelos gestores dos Institutos Federais de Educação, visando atuar como agentes propagadores dos valores e objetivos organizacionais orientados para a melhoria da prestação de serviços. Essa qualificação é aspecto considerado vital ao desempenho no trabalho e na aprendizagem realizada sob o signo da gestão do bem público.

Esse conjunto de requisitos será aplicado à análise da PNDP e das práticas de capacitação de gestores adotadas pelo IFBA.

6 METODOLOGIA

Essa pesquisa se caracteriza tanto com a utilização metodológica qualitativa, cuja ênfase recai nas peculiaridades e interrelações dos elementos, buscando evidenciar aspectos relevantes e significativos dos dados coletados (VERGARA, 2005), quanto com os aspectos de verificação da abordagem quantitativa. Pela sua finalidade esse estudo apresenta caráter exploratório, ou seja, de descoberta, que possibilita inferências e suposições no percurso e conclusão da investigação. A coleta de dados consiste em pesquisa documental, lançando mão de documentos disponíveis em sítios do ENAP e do Governo Federal, bem como no Portal do IFBA.

Os elementos mais importantes do dispositivo analítico de uma pesquisa acadêmica são suas variáveis, na medida em que representam aspectos identificados em modo generalizável em pesquisas acadêmicas sobre a mesma classe de objetos. Essas variáveis serão analisadas na sua manifestação no objeto específico desta pesquisa, através das informações levantadas pelos indicadores ou questões desdobradas em cada variável.

Cada um dos documentos selecionados para compor essa análise se apresenta relevante, pois permite compreender a capacitação de gestores públicos por diferentes prismas. Esse quadro foi construído pensando em abranger diferentes perspectivas de observação, partindo das políticas públicas, com ênfase na PNDP regida por diferentes Decretos entre 2006 e 2020, e tomando como referencial norteador dos requisitos de gestão a matriz de Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público, definida pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2020). Quanto à perspectiva interna, elegeu-se examinar diretrizes de práticas institucionais de educação e formação de servidores, por meio de Planos e Programas envolvendo ações de capacitação e desenvolvimento para o desempenho de funções gerenciais, entre 2015 e 2020, sendo o IFBA a instituição selecionada para fins desse estudo.

O conjunto de variáveis será utilizado para examinar sucessivamente a PNDP e os planos/ações de capacitação de gestores no IFBA, com base em pesquisa documental, buscando estabelecer as relações identificadas entre esses documentos norteadores de práticas de capacitação e os requisitos de gestão enunciados na matriz de Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público da ENAP (2020). Para

maior esclarecimento sobre cada um desses documentos, segue breve descrição de suas características:

- PNDP 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 – Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, direta, fundacional e autárquica, como é o caso do IFBA. Foi emitido pela Portaria nº 208/MP, de 25 de julho de 2006, atualizando o Decreto nº 2.794 de 1998. Seu objetivo é melhorar a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados, por meio do desenvolvimento permanente dos servidores, adequando as competências deles requeridas aos objetivos institucionais referendados no plano plurianual. Destacam-se nesse documento as estratégias de implementação, cuja política está fundamenta na Gestão por Competência, e prioriza a capacitação das áreas de RH e de cargos de direção. Esse documento incentiva as capacitações por iniciativa das próprias instituições, reconhece o papel das escolas de governo e enfatiza a criação do Comitê Gestor da Política de acompanhamento e orientação das ações de capacitação, responsável pela promoção e disseminação da PNDP. Seus instrumentos principais são o Plano Anual de Capacitação- que deve ser elaborado por cada órgão e entidade; o Relatório de execução do plano anual de capacitação; e o Sistema de Gestão por Competência, que é uma ferramenta gerencial de planejamento, monitoração e avaliação das ações de capacitação.
- PNDP 9.991 de 28 de agosto de 2019 – Revoga o Decreto anterior, imediatamente descrito acima, e dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, autárquica e fundacional. Seu objetivo declarado é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias ao atendimento com excelência nos seus respectivos órgãos ou entidades de atuação. A PNDP tem como seu principal instrumento de execução o PDP, que deve observar o alinhamento entre as ações de desenvolvimento e as estratégias organizacionais. Seus instrumentos, além do PDP, são o relatório anual de execução do PDP; o Plano Consolidado das Ações de Desenvolvimento; e os ferramentas informatizadas, trilhas de desenvolvimento, modelos e metodologia estabelecidas pelo Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), cabendo às unidades de gestão de pessoas a encaminhar o relatório anual de execução do

PDP do exercício anterior.

- PNPD 10.506 de 02 de outubro de 2020 – Altera o Decreto 9.991/2019, sem revogá-lo, e apresenta um texto enfatizando a manutenção das Escolas de Governo pelo Poder Executivo Federal, com a finalidade de promover o desenvolvimento dos seus servidores. Apresenta ainda mudanças como a substituição do termo “ações de desenvolvimento” por “necessidade de desenvolvimento”; ajustes no conteúdo e no fluxo do processo do PDP; e alterações nas atribuições da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que assume a competência de “promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão” (Art. 13).
- Plano Bianual de Capacitação de Servidores do IFBA 2015/2016 – Foi construído pela Coordenação de Aperfeiçoamento e Capacitação, membro Diretoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal da Bahia, com o objetivo de promover a integração entre o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores com a melhoria dos processos de trabalho, bem como ao desenvolvimento organizacional, primando pela qualidade, agilidade, controle e acompanhamento dos processos, com vistas à necessidade de prestação de serviços à sociedade. Sua função era nortear a capacitação dos servidores, fortalecendo o caráter profissional à gestão e aos processos de trabalho, assumindo o desenvolvimento permanente de seus servidores como fator estratégico, em sintonia com as diretrizes dispostas pelo Decreto 5.707/2006, e na direção de aumentar seus indicadores de eficiência e eficácia e qualidade dos serviços ao cidadão, adequando as competências de seus servidores aos objetivos institucionais, destacando, inclusive, a qualificação na área de gestão pública, que é contemplada nesse Plano Bianual na linha de desenvolvimento em Gestão Organizacional.
- Resolução nº 36 de 1º de agosto de 2016 – Dispõe acerca do Programa de Capacitação dos Servidores das Carreiras Técnico-Administrativa, Professor EBTT e Professor do Magistério Superior do IFBA e altera a Resolução do Conselho Superior (CONSUP) de nº 14 de 30/3/2016. Esse documento respeita

as diretrizes do Decreto 5.707/2006, direcionando as práticas de capacitação com foco nos indicadores e competências organizacionais, rumo ao desenvolvimento institucional e ao cumprimento da função social do Instituto. Em seu artigo 6º está previsto o objetivo de propiciar a capacitação para o desempenho dos cargos de gestão, visando à preparação para o exercício de chefia, coordenação, assessoramento e direção. Permanece como instrumento norteador de capacitação dos servidores do IFBA até a aprovação da nova Resolução em 2020.

- Resolução nº 13/2020 – Institui o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFBA, para o período 2021-2022, estabelecendo normas e fixando critérios de afastamentos do servidor para participar de ações de desenvolvimento. Confere à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) a responsabilidade por sua elaboração anual, com o registro das necessidades de desenvolvimento dos servidores e ações planejadas para o exercício seguinte, cuja aprovação compete ao CONSUP e posterior encaminhamento ao SIPEC, acompanhando o calendário nacional. Sua finalidade é elencar as ações de desenvolvimento alinhadas às estratégias institucionais, tendo seus objetivos e metas como referências para o planejamento das práticas de capacitação, norteadas pelos princípios da economicidade e da eficiência, conforme as diretrizes do Decreto 9.991/2019. Ao PDP compete observar a relação custo-benefício com as despesas relativas às ações de capacitação, viabilizando a promoção de maior qualidade aos serviços prestados por meio do investimento na aquisição de conhecimentos, habilidades e melhoria intelectual e educacional de seus agentes. Ele deve identificar as lacunas de competências para o desempenho da gestão pública, entre outras atividades, contemplando as necessidades de desenvolvimento para o exercício das funções de direção, chefia, coordenação e assessoramento, cujos cursos de formação de gestores podem ser oferecidos diretamente pelo IFBA, ou em parceria com Escolas de Governo e/ou outras Instituições.
- Matriz de Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público (ENAP, 2020) – Foi elaborada pela Escola Nacional de Administração Pública, a quem compete coordenar as iniciativas de desenvolvimento de pessoas dos órgãos e das entidades do Sipec. Essa matriz se revela como um referencial de suporte para processos de gestão por competências, estruturada no paradigma da

construção do valor público, que se funda no princípio de atender às demandas e expectativas da sociedade, sustentado nos “atributos de legitimidade, confiabilidade, alto desempenho, boa governança, agilidade, visão de futuro, inovação e transformação, e foco no usuário” (p. 15). Sua proposta desenha um perfil de líder ideal, conhecedor do negócio público, íntegro, realizador, inspirador, visionário, fomentador da mudança e da inovação e construtor de valor. A seleção dessa matriz de competências se deu a partir de um recorte metodológico de competências essenciais detalhadas em conhecimentos, habilidades e atitudes, e se organizou em torno de três agrupadores: Estratégia, competências relacionadas à atuação e visão estratégicas; Resultados, competências voltadas ao desempenho para resultados; e Pessoas, competências de natureza relacional, pessoal e organizacional orientadas à sinergia e interações organizacionais e sociais.

A análise dos dados levantados será realizada em relação a cada fonte (PNDP, Planos de capacitação de gestores do IFBA e os Requisitos de liderança na gestão pública), sempre através da verificação e discussão do comportamento de cada variável do estudo.

Ao final da análise das variáveis será desenvolvida uma reflexão sobre o conjunto dos resultados, buscando estabelecer as interrelações entre cada plano de capacitação de gestores do IFBA e a PNDP correspondente, tendo como principais documentos institucionais o Plano Bianual de Capacitação dos Servidores de 2015/2016; continuando com a Resolução nº 36 de 2016, ambas fundamentadas na PNDP editada por meio do Decreto 5.707/2006; e concluindo essa etapa examinando a Resolução nº 13 de 2020, que apresenta o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFBA orientado pelas diretrizes do Decreto 10.506/2020, referente à edição da PNDP em vigência.

A reflexão prosseguirá buscando identificar nos sucessivos planos de capacitação de gestores do IFBA, dos últimos cinco anos, elementos que demonstrem indicativos de consideração dos requisitos de liderança na gestão pública, conforme matriz de competências apresentada pela ENAP/2020, observando a composição de cada uma das três dimensões de liderança elencadas, Estratégia, Resultado e Pessoas, com as

suas respectivas competências correspondentes. O último procedimento consistirá na apresentação de uma síntese composta pelos achados envolvendo as interrelações observadas entre a PNDP, os planos de capacitação de gestores do IFBA e os requisitos de gestão para o serviço público no atual contexto social e econômico.

Para compreensão das variáveis do modelo de análise, segue descrição dos Requisitos de Gestão Pública, agrupados em três dimensões: Estratégia, Resultados e Pessoas, conforme matriz de competências essenciais de liderança do setor público elaborada pela ENAP (2020):

ESTRATEGIA - Visão de Futuro

Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.

ESTRATÉGIA - Inovação e Mudança

Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.

ESTRATÉGIA - Comunicação Estratégica

Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.

RESULTADOS - Geração de valor para o usuário

Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.

RESULTADOS - Gestão para resultados

Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.

RESULTADOS - Gestão de crises

Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Agir em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.

PESSOAS - Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

Capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder; reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental; administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos; identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.

PESSOAS - Engajamento de pessoas e equipes

Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais; atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Valorizar o capital humano, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.

PESSOAS - Coordenação e colaboração em rede

Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos,

favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.

7 ANÁLISE DOCUMENTAL

7.1 CATEGORIZAÇÃO DE CADA REQUISITO E SÍNTESE NO DOCUMENTO ANALISADO

Para fins de esclarecimento, o critério para classificar a categoria de cada requisito de gestão no âmbito de cada documento analisado foi a identificação explícita ou indicativa da necessidade de desenvolvimento de competência, habilidade ou conhecimentos para o aprimoramento da capacidade de gestão no exercício dessa função no setor público. A categorização de cada requisito no escopo de cada um dos documentos foi passível de quatro classificações: Presente/ Normativo, na hipótese de existência de orientação diretiva, como normatização da capacitação de certo requisito de gestão; Presente/Recomendado, quando há orientação de desenvolvimento em caráter sugestivo, recomendado, sobre determinado requisito de gestão; Citado, quando há simples menção do requisito para capacitação da gestão, sem normatização ou recomendação de desenvolvimento para o mesmo; e Ausente, no caso de inexistência de diretriz para o requisito, em função da ausência de elementos que o respaldem enquanto alvo de necessidades de desenvolvimento para o desempenho de função gerencial. Na estrutura dessa análise optou-se por apresentar cada documento separadamente, com a categorização individual dos requisitos, inseridos na dimensão correspondente, Estratégia, Resultados e Pessoas, informando a categoria de cada requisito no escopo do documento, bem como o trecho dele extraído que sustente a referida categorização. Ao final dessa análise será apresentada uma tabela com o resumo do resultado e, em seguida, a síntese do resultado de cada documento examinado.

Decreto 5.707 de 23/02/2006 (PNDP) x Requisitos de gestão pública

Dimensão Estratégia:

Visão de futuro: Ausente

Inovação e mudança: Ausente

Comunicação estratégica: Ausente

Dimensão Resultados:

Gestão para resultados: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições

Gestão de crises: Ausente.

Dimensão Pessoas:

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: desenvolvimento permanente do servidor público; estimular a participação do servidor em ações de educação continuada.

Engajamento de pessoas e equipes: Presente/Recomendado.

Sustentação no documento: adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições

Coordenação e colaboração em rede: Ausente

Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 (PNDP) e atualizações pelo Decreto 10.506/2020 x Requisitos de gestão pública

Dimensão Estratégia:

Visão de futuro: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: planejamento da capacitação vinculada com os objetivos organizacionais.

Inovação e mudança: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão. (Incluído pelo Decreto 10.506/2020)

Comunicação estratégica: Ausente.

Dimensão Resultados:

Geração de valor para o usuário: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão. (Incluído pelo Decreto 10.506/2020).

Gestão para resultados: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento.

Gestão de crises: Ausente.

Dimensão Pessoas:

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: o desenvolvimento continuado de servidores públicos.

Engajamento de pessoas e equipes: Ausente.

Coordenação e colaboração em rede: Ausente.

Plano Bianual de Capacitação de Servidores do IFBA 2015-2016 x Requisitos de gestão pública

Dimensão Estratégia:

Visão de futuro: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: apresentar os principais elementos do Planejamento Estratégico e enfatizar sua importância para o aprimoramento da eficiência e eficácia das atividades Institucionais.

Inovação e mudança: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: as ações de Capacitação pretendem promover o desenvolvimento das seguintes competências: Trabalho em equipe; Capacidade de negociação, Comunicação, Liderança, Criatividade/Inovação, Visão holística, Flexibilidade, Compartilhamento de conhecimento, Assertividade e Ética.

Comunicação estratégica: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: as ações de Capacitação pretendem promover o desenvolvimento das seguintes competências: Trabalho em equipe; Capacidade de negociação, Comunicação, Liderança, Criatividade/Inovação, Visão holística, Flexibilidade, Compartilhamento de conhecimento, Assertividade e Ética.

Dimensão Resultados:

Geração de valor para o usuário: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: apresentar os principais elementos do Planejamento Estratégico e enfatizar sua importância para o aprimoramento da eficiência e eficácia das atividades Institucionais.

Gestão para resultados: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: adquirir conhecimentos para desenvolver habilidades que permitam a aplicação da metodologia de gerenciamento por competências na gestão de pessoas, assim como o mapeamento de competências individuais dos servidores e as organizacionais.

Gestão de crises: Ausente.

Dimensão Pessoas:

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal: Ausente

Engajamento de pessoas e equipes: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: proporcionar aos servidores o

entendimento e aplicação de novas abordagens de gestão de pessoas, voltadas para a obtenção de resultados e focadas nas necessidades de desenvolvimento humano e organizacional.

Coordenação e colaboração em rede: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: proporcionar aos servidores o entendimento e aplicação de novas abordagens de gestão de pessoas, voltadas para a obtenção de resultados e focadas nas necessidades de desenvolvimento humano e organizacional.

Resolução nº 36/2016 x Requisitos de gestão pública

Dimensão Estratégia:

Visão de futuro: Presente/ Normativo.

Sustentação no documento: a formação geral visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais.

Inovação e mudança: Ausente

Comunicação estratégica: Ausente

Dimensão Resultados:

Geração de valor para o usuário: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: proporcionar ações de desenvolvimento focadas na construção e reforço de valores próprios da função pública.

Gestão para resultados: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: a capacitação focará nos indicadores e competências organizacionais, nos quais o desenvolvimento dos servidores fortalecerá o desenvolvimento Institucional.

Gestão de crises: Ausente

Dimensão Pessoas:

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal: Ausente

Engajamento de pessoas e equipes: Ausente

Coordenação e colaboração em rede: Presente/ Normativo.

Sustentação no documento: a linha de desenvolvimento em gestão visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, para o exercício de funções de chefia, direção, assessoramento e coordenação.

Resolução nº 13/2020 x Requisitos de gestão pública

Dimensão Estratégia:

Visão de futuro: Ausente

Inovação e mudança: Ausente

Comunicação estratégica: Ausente

Dimensão Resultados:

Geração de valor para o usuário: Presente/ Recomendado.

Sustentação no documento: identificar as necessidades de capacitação e qualificação do servidor para o exercício de ações de gestão pública e de outras atividades de forma articulada com a função social do IFBA.

Gestão para resultados: Presente/ Normativo.

Sustentação no documento: alinhar as ações de desenvolvimento à estratégia do IFBA; e a formação geral será executada priorizando o alcance dos objetivos e metas institucionais e conciliando estratégias de gerenciamento e operacionalização de cada setor.

Gestão de crises: Ausente

Dimensão Pessoas:

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal: Ausente

Engajamento de pessoas e equipes: Ausente

Coordenação e colaboração em rede: Presente/ Normativo.

Sustentação no documento: serão oferecidos, regularmente..., cursos de formação de gestores aos servidores que exerçam funções de chefia, coordenação, direção e assessoramento... e a capacitação para formação de gestores compreende o conjunto de atividades e ações que proporcionem a preparação do servidor para o desempenho de funções de gestão e coordenação.

Segue tabela com o resumo do resultado da análise.

Tabela 1 - Resumo sobre o resultado da análise da categorização de cada requisito por documento

VARIÁVEIS	Decreto 5.707/2006 (PNDP)	Decreto 9.991/2019 (PNDP)	Plano bianual 2015-2016 IFBA	Resolução 36/2016 IFBA	Resolução 13/2020 IFBA
ESTRATÉGIA	A	PR	PR	PN	A
Visão de futuro					
ESTRATÉGIA	A	PR	PR	A	A
Inovação e mudança					
ESTRATÉGIA	A	A	PR	A	A
Comum. Estratégica					
RESULTADO	PR	PR	PR	PR	PR
Geração valor usuário					
RESULTADO	PR	PR	PR	PR	PN
Gestão para resultados					
RESULTADO	A	A	A	A	A
Gestão de crises					
PESSOAS	PR	PR	A	A	A
Autoconhecimento e desenv. pessoal					
PESSOAS	PR	A	PR	A	A
Engajamento pessoas e equipes					

VARIÁVEIS	Decreto	Decreto	Plano bianual	Resolução	Resolução
DIMENSÕES/ REQUISITOS	5.707/2006 (PNDP)	9.991/2019 (PNDP)	2015-2016 IFBA	36/2016 IFBA	13/2020 IFBA
PESSOAS	A	A	PR	PN	PN
Coordenação e colaboração rede					

Legenda: A=Ausente PR=Presente/Recomendado PN=Presente/Normativo

Síntese dos resultados obtidos por documento analisado

Decreto 5.707/2006 (PNDP)

Os requisitos de gestão se mostram parcialmente presentes nesse primeiro documento. Na dimensão Estratégia há ausência dos três requisitos, enquanto na dimensão Resultados há indicativos de recomendação para as competências de liderança Gestão de valor para o usuário e Gestão para resultados, mas não há para Gestão de crises. Quanto à terceira dimensão, Pessoas, essa situação se repete, com a presença recomendada de dois requisitos, Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e Engajamento de pessoas e equipes, mas há ausência de indicativos para Coordenação e colaboração em rede.

Decreto 9.991/2019 (PNDP)

Foi possível identificar a presença de cinco dos nove requisitos de gestão para o setor público, nos termos desse estudo. Esses cinco requisitos são Visão de futuro e Inovação e mudança, da dimensão Estratégia; Geração de valor para o usuário e Gestão para resultados, da dimensão Resultados; e Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, da dimensão Pessoas apresentam-se categorizados como Presente/Recomendado, com sustentação dessa classificação em elementos do documento que remetem à necessidade de capacitação e desenvolvimento de competências para o atendimento de seus objetivos e diretrizes. Os demais requisitos- Comunicação estratégica; Gestão de crises; Engajamento de pessoas e equipes; e Coordenação e colaboração em rede, não foram considerados presentes em função da ausência, no escopo do documento,

de elementos que justifiquem ou sinalizem a necessidade de seu desenvolvimento, ou mesmo pela inexistência de sua simples citação.

Plano Bianual de Capacitação de Servidores do IFBA 2015-2016

Observou-se que sete dos nove requisitos de gestão são contemplados em suas ações de capacitação. Excluem-se apenas Gestão de crises, e Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, respectivamente das dimensões Resultados e Pessoas, pois não são demonstradas evidências de seu tratamento no âmbito do documento. Importante salientar que isso não significa necessariamente que os referidos requisitos não sejam contemplados como demandas de desenvolvimento de gestores no decorrer do supracitado período, ainda que isso não se explicita no texto do Plano. Os outros sete requisitos puderam ser percebidos no teor documento, sendo três da dimensão Estratégia (Visão de futuro, Inovação e mudança e Comunicação estratégica); dois da dimensão Resultados (Geração de valor para o usuário e Gestão para resultados); e os últimos dois da dimensão Pessoas (Engajamento de pessoas e equipes e Coordenação e colaboração em rede).

Resolução 36/2016 do IFBA

Estão contemplados nesta Resolução quatro dos nove requisitos de gestão. Dois destes foram categorizados como Presente/Normativo, sendo Visão de futuro e Coordenação e colaboração em rede, compondo respectivamente as dimensões Estratégia e Pessoas. Os outros dois requisitos mapeados nessa Resolução são Geração de valor para o usuário e Gestão para resultados, sendo ambos da categoria Presente/Recomendado, e componentes da dimensão Resultados. Esses mencionados requisitos se mostram devidamente sustentados no teor do documento, ao contrário dos demais que não são claramente por ele respaldados, sendo Inovação e mudança, e Comunicação estratégica (dimensão Estratégia); Gestão de crises (dimensão Resultados); e Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, e Engajamento de pessoas e equipes (ambos da dimensão Pessoas). Esses, portanto, são requisitos de gestão considerados como ausentes nessa Instrução normativa.

Resolução 13/2020 do IFBA

Foram considerados presentes na Resolução de nº 13/2020 do IFBA os requisitos de

gestão Geração de valor para o usuário, como Presente/Recomendado; Gestão para resultados, e Coordenação e colaboração em rede como Presentes/Normativos. Para efeitos dos critérios dessa análise não foram observados elementos no teor do texto que expressem indicativos de necessidade de capacitação ou desenvolvimento, ou mesmo citação, dos demais requisitos de gestão: Visão de futuro, Inovação e mudança, Comunicação estratégica, Gestão de crises, Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, e Engajamento de pessoas e equipes. Desse modo, esses requisitos foram categorizados como ausentes no escopo desse documento institucional do IFBA.

Índices de atendimento dos requisitos de gestão por documento e em sua totalidade

Após a discussão do panorama geral das relações entre os documentos e as Dimensões e Variáveis, a seguir trazemos na tabela 1 os índices percentuais de atendimento dos requisitos em cada documento, precedendo a tabela 2 que apresenta os índices de atendimento de cada requisito na totalidade dos documentos.

Tabela 2 - Índice percentual de atendimento dos requisitos nos documentos

Documento	% Adesão aos requisitos de gestão	Categoria
Plano bianual 2015-2016	77%	PR= 7
Decreto 9.991/2019 (PNDP)	55%	PR= 5
5.707/2006	44%	PR= 4
Resolução 36/2016	44%	PR= 2; PN= 2
Resolução 13/2020	33%	PR= 1; PN= 2

Mediante os resultados obtidos nessa análise foi possível observar que os índices mais significativos quanto à adesão aos requisitos foram representados pelos documentos Plano bianual 2015-2016 do IFBA e Decreto 9.991/2019 (PNDP). O documento que demonstrou maior adesão quantitativa aos requisitos de gestão foi o Plano bianual de capacitação de servidores 2015-2016 do IFBA, 7 de 9, e o de menor adesão foi a Resolução 13/2016, tendo 3 do total de 9. Quanto a prevalência da categoria, a grande maioria dos requisitos foi classificada como presente recomendado, com representação em todos os documentos, enquanto que a categoria presente normativo apareceu apenas nas Resoluções do IFBA 36/2016 e 13/2020.

Tabela 3 - Índice de atendimento de cada requisito na totalidade dos documentos

Requisito de gestão	Atendimento no total dos documentos
Gestão de valor para o usuário	100%
Gestão para resultados	100%
Visão de futuro	60%
Coordenação e colaboração rede	60%
Inovação e mudança	40%
Comunicação estratégica	40%
Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	40%
Engajamento de pessoas e equipes	40%
Gestão de crises	0%

De acordo com os resultados da análise realizada, os requisitos de gestão mais representativos na totalidade dos documentos são Gestão de valor para o usuário e Gestão para resultados, com 100% de atendimento. Em segundo lugar, com 60% de atendimento aparecem os requisitos Visão de futuro e Coordenação e colaboração em rede. Na sequência, com 40% de atendimento, estão Inovação e mudança, Comunicação estratégica, Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal e Engajamento de pessoas e equipes. O requisito Gestão de crises não obteve representação na totalidade dos documentos em questão.

ANÁLISE SOBRE ADESÃO DOS REQUISITOS DE GESTÃO PÚBLICA POR DOCUMENTO

Nessa etapa da análise serão apresentadas considerações acerca da adesão de cada documento aos requisitos de gestão, explicitando a posição de cada requisito no documento. Em seguida será feito um breve texto conclusivo sobre o documento em relação aos requisitos.

Decreto 5.707 de 23/02/2006 (PNDP) e os requisitos de gestão pública

Essa Política trouxe importantes diretrizes para subsidiar os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, contemplando orientações de ordem mais genérica para o aprimoramento dos servidores em exercício de gestão pública. Entretanto, todo o documento é fundamentado pelos pressupostos da gestão por competências, que defende que a organização deve envidar esforços para que, no âmbito do serviço público, todo desenvolvimento individual e grupal seja direcionado ao desenvolvimento institucional. Além disso, o foco é permanentemente voltado aos resultados, cujas metas e objetivos estratégicos devem funcionar como norteadores para as ações de

capacitação, inclusive para o público de gestores. É condição para a realização desse desafio de conduzir o desenvolvimento da força de trabalho para o fortalecimento institucional o domínio da competência Gestão para resultados, constituindo assim um requisito de gestão recomendado para capacitação de gestores, quando necessário. Muitas das atribuições desses atores são ferramentas para atingir finalidades precípuas do setor público, e, conforme essa PNDP, a prestação de serviços aos cidadãos com melhoria da qualidade, eficiência e eficácia pressupõe a necessidade de aperfeiçoamento da competência de gestão Geração de valor para o usuário, sendo, portanto, outra recomendação desse documento. Constitui também um dos objetivos dessa Política o desenvolvimento permanente do servidor público, com estímulo à participação em ações de educação continuada, o que vem a requerer dos gestores o aprimoramento do Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Entre outros objetivos presentes no documento que aludem à gestão de pessoas, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições representa um indicativo de recomendação para o requisito Engajamento de pessoas e equipes, compreendendo que uma liderança bem desenvolvida nessa competência seja capaz de gerar uma cultura de comprometimento no trabalho, que promova engajamento profissional e o consequente resultado organizacional almejado, no âmbito de sua atuação. Os demais requisitos de gestão que compõem a matriz de competências essenciais de liderança (ENAP/2020) não foram identificadas nessa PNDP, embora possam perpassá-la de forma transversal ou por suposição. Entretanto, os elementos dispostos no documento não permitem afirmar a normatização, recomendação ou mesmo citação desses requisitos, os quais foram, por esta razão, considerados como ausentes.

Conclusão: a adesão dessa PNDP aos requisitos de gestão é verificada especialmente por meio da presença de competências de liderança peculiares às dimensões Resultados e Pessoas. Isso não permite, entretanto, afirmar que os requisitos d dimensão Estratégia- Visão de futuro, Inovação e mudança, e Comunicação estratégica, tenham sido deliberadamente omitidos do documento, sobretudo entendendo que sua principal abordagem teórica, a gestão por competências, estimula práticas de gestão que vinculem o desenvolvimento individual e grupal das pessoas às metas e objetivos organizacionais, visando ao alcance dos seus resultados estratégicos. O que é possível perceber é que não existem elementos no rigor do texto que indiquem esses requisitos

como passíveis de aprimoramento para a função de gestor público, mas está implícita a importância que a eles se atribui. Assim sendo, no Decreto 5.707/2006 estão posicionados como presentes/recomendados os requisitos Gestão para resultados, Gestão de valor para o usuário, Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, e Engajamento de pessoas e equipes. Logo, é possível observar adesão desse documento aos referidos requisitos de gestão, mesmo tendo sido o seu Decreto aprovado em 2006, muitos anos antes da publicação da matriz de competências essenciais de liderança da ENAP (2020), sustentada nas diretrizes e políticas de outra versão mais atualizada da PNDP, nos termos do Decreto 9.991/2019.

Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 (PNDP) e atualizações pelo Decreto 10.506/2020 e os requisitos de gestão pública

A PNDP instituída pelo Decreto 9.991/2019 sofre alterações pelo Decreto 10.506/2020, e revoga a PNDP anterior, de 2006. Essa nova versão da Política traz consigo algumas mudanças nas ações de capacitação, mas o conjunto de seu texto demonstra algumas similaridades com a versão de 2006, especialmente de aspecto conceitual. Entretanto, no que tange à presença dos requisitos de gestão para o setor público, que aqui importam, há diferentes ocorrências, em relação ao Decreto analisado anteriormente. A principal diferença se revela na representação da dimensão Estratégia na PNDP de 2019, por meio de dois requisitos: Visão de futuro- que se fundamenta na ênfase do planejamento da capacitação vinculada com os objetivos organizacionais; e Inovação e mudança- sustentado pela afirmação de que as diretrizes dessa PNDP devem contemplar a inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão. (Incluído pelo Decreto 10.506/2020). Reiterando as recomendações de fortalecimento dos requisitos de gestão trazidos pelo Decreto revogado, 5.707/2006, repetem-se como presentes Geração de valor para o usuário e Gestão para resultados, da dimensão Resultados; e Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, da dimensão Pessoas. Como não foram identificados respaldos sobre a presença recomendada, normativa ou citada dos demais requisitos de gestão- Comunicação estratégica; Gestão de crises; Engajamento de pessoas e equipes; e Coordenação e colaboração em rede, estes foram considerados como ausentes no Decreto 9.991/2019.

Conclusão: Foram observados indícios de adesão dessa PNDP aos requisitos de gestão pública, incluindo dois requisitos da dimensão Estratégia, comparativamente ao Decreto 5.707/2006, analisado há pouco. Quanto à categorização dos requisitos considerados presentes, todos foram recomendados, pois não foram verificados elementos de natureza normatizadora para o aprimoramento dessas competências para a gestão no serviço público. Foram identificados como ausentes do documento os requisitos Comunicação estratégica, Gestão de crises, Engajamento de pessoas e equipes, e Coordenação e colaboração em rede, por falta de respaldo que confirmem sua indicação para fins de capacitação ou de desenvolvimento para o exercício de funções de gestão no setor público.

Plano Bianual de Capacitação dos Servidores do IFBA 2015-2016 e os requisitos de gestão pública

Nesse documento institucional do IFBA foram identificados sete dos nove requisitos de gestão ora tratados. Os requisitos que se fizeram ausentes foram Gestão de crise, e Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, pela falta de justificativa que respalde sua recomendação, normatização ou citação no documento. A pressuposição sobre esse Plano Bianual evidenciar a maioria desses requisitos como passíveis de capacitação, de forma direta ou indireta, pode ser explicada pela inclusão de um programa de capacitação detalhado, com eventos e conteúdo programático, que contempla a linha de ação Gestão Organizacional, o qual oferece um bloco de módulos em Gestão Pública, entre outros cursos. Foi por meio desse repertório de cursos de capacitação explicitados no documento que se mostraram representadas as dimensões dos requisitos de gestão, objeto desse estudo, os quais seguem mencionados: Visão de futuro, Inovação e mudança e Comunicação estratégica (dimensão Estratégia); Geração de valor para o usuário, Gestão para resultados (dimensão Resultados); Engajamento de pessoas e equipes e Coordenação e colaboração em rede (dimensão Pessoas).

Conclusão: Entre os cinco documentos ora analisados o Plano Bianual de Capacitação dos Servidores do IFBA 2015-2016 foi o que evidenciou o maior número de requisitos de gestão presentes, denotando forte adesão aos mesmos, de acordo com os critérios de análise aqui adotados. Como requisitos não contemplados pelo Plano foram identificados Gestão de crise, e Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, que

aparentemente estão ausentes do mesmo. Todos esses requisitos considerados presentes foram categorizados como recomendados, dado a previsão de oferta e detalhamento desses eventos visando ao suprimento das necessidades de desenvolvimento de gestores, nas linhas de formação disponíveis no referido Plano, principalmente na ação Gestão Organizacional, por meio do programa de capacitação em Gestão Pública.

Resolução do IFBA nº 36 de 2016 e os requisitos de gestão pública

Essa Resolução tem uma peculiaridade quanto à categorização dos requisitos de gestão, se comparada aos outros documentos até aqui analisados. Isso se justifica pela observação da presença normativa de alguns desses requisitos, que até então apareceram em caráter de recomendação, quando presentes nos citados documentos. Esses requisitos ora mapeados como Presente/Normativo são exatamente Visão de futuro- contemplado na linha de capacitação formação geral, que declara o propósito de ofertar um conjunto de informações ao servidor relacionados à formulação, planejamento, execução e controle de metas institucionais; e Coordenação e colaboração em rede, que se respalda por meio da linha de desenvolvimento em gestão, a qual visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, para o exercício de funções de chefia, direção, assessoramento e coordenação. Como Presente/Recomendado, aparecem os requisitos Geração de valor para o usuário e Gestão para Resultados, ambos da dimensão Resultados. Ficam implicitamente ausentes desse documento os requisitos Inovação e mudança, e Comunicação estratégica, da dimensão Estratégia; Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, e Engajamento de pessoas e equipes, da dimensão Pessoas; e Gestão de crises, da dimensão Resultados.

Conclusão: a Resolução de nº 36 de 2016 do IFBA foi o primeiro documento analisado nesse estudo que permitiu a verificação da presença de requisitos categorizados como normativos- Visão de futuro e Coordenação e colaboração em rede, sendo ambos componentes de distintas dimensões, que são Estratégia e Pessoas, respectivamente. Adicionando a identificação da presença dos requisitos recomendados Geração de valor para o usuário e Gestão para Resultados, é possível afirmar a adesão desse documento aos requisitos de gestão pública, apesar de não contemplar explicitamente cinco dos requisitos- Inovação e mudança, Comunicação estratégica, Autoconhecimento e

desenvolvimento pessoal, e Engajamento de pessoas e equipes, e Gestão de crises componentes, que se distribuem nas três dimensões (Estratégia, Resultados e Pessoas).

Resolução do IFBA nº 13 de 2020 e os requisitos de gestão pública

Assim como ocorreu com a Resolução do IFBA nº 36/2016 que acabou de ser aqui analisada, a Resolução de nº 13 de 2020 também apresenta requisitos de gestão categorizados como Presentes/Normativos: Gestão para Resultados e Coordenação e colaboração em rede. Este requisito encontra respaldo na afirmativa de que a capacitação para formação de gestores compreende o conjunto de atividades e ações que proporcionem a preparação do servidor para o desempenho de funções de gestão e coordenação. Já aquele é sustentado no documento pela declaração institucional de que a formação geral será executada priorizando o alcance dos objetivos e metas institucionais e conciliando estratégias de gerenciamento e operacionalização de cada setor, visando alinhar as ações de desenvolvimento à estratégia do IFBA. O terceiro requisito de gestão presente no teor dessa Resolução, Geração de valor para o usuário, foi categorizado como recomendado, componente da dimensão Resultados, reafirmando sua recorrência nos outros documentos examinados nesse estudo. Apenas esses três requisitos são observados presentes nessa Resolução, que não manifesta indícios claros sobre a contemplação para fins de aprimoramento profissional dos requisitos Visão de futuro, Inovação e mudança, Comunicação estratégica, Gestão de crises, Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, e Engajamento de pessoas e equipes, considerados ausentes no escopo desse documento.

Conclusão: Embora tenham sido verificados apenas três requisitos de gestão no escopo dessa Resolução, é cabível afirmar a sua adesão aos mesmos, inclusive com a identificação de elementos que permitem categorizar dois deles como Presentes/Normativos: Gestão para resultados e Coordenação e colaboração em rede. É verdade que sete dos nove requisitos de gestão não foram mapeados no teor desse documento, mas cabe salientar que há razões para inferir que provavelmente todos esses nove requisitos vêm sendo tratados no âmbito da ENAP, mentora da matriz de competências essenciais de liderança, que vem a representar o conjunto de requisitos de gestão pública no contexto desse estudo. Essa afirmação se apoia na ideia de que a

ENAP assume a competência de operacionalizar e implementar muitas das ações de desenvolvimento da liderança da Administração Pública Federal, mediante a tradução do PDP formalizado por cada instituição membro, a que o IFBA também é parte. Nesse sentido, esse último documento analisado nessa pesquisa, assim como todos os demais, apresenta indicativos diretos ou indiretos, que presumem a sua adesão aos requisitos de gestão pública, mesmo que de forma parcial.

RELAÇÕES ENTRE DIRETRIZES E POLÍTICAS DA PNDP E AÇÕES DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES DO IFBA

Relações entre a PNDP 5.707 de 2006 e o Plano Bianual de Servidores do IFBA 2015-2016

A PNDP disposta pelo Decreto 5.707 de 2006 exerce influência direta sobre o Plano Bianual de Capacitação dos Servidores do IFBA, que funciona como documento norteador de ações e processos de capacitação de seu pessoal, orientando o desenvolvimento permanente dos servidores. Ele busca adequar as competências deles requeridas aos objetivos institucionais referendados no plano plurianual, em um esforço contínuo de focar na melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. Direciona as práticas de capacitação pelos pressupostos da Gestão por Competências, vinculando essas ações aos objetivos e estratégias organizacionais, o que vem a representar o ponto de partida para o planejamento e implementação desses processos.

Em atendimento a esse importante direcionador advindo da PNDP, e considerando viabilizar maior probabilidade de obtenção de sucesso nas atividades laborais, esse Plano previu um rol de competências comportamentais, como alvo de ações de capacitação. São elas: Capacidade de negociação, Comunicação, Liderança, Criatividade/Inovação, Visão holística, Flexibilidade, Compartilhamento de conhecimento, Assertividade e Ética.

O IFBA, em 2015, inicia uma nova trajetória na consecução da capacitação dos seus servidores no âmbito organizacional, buscando responder, inclusive, às diretrizes do mencionado Decreto. Evidências disso podem ser notadas no referido Plano ao enunciar como um de seus objetivos promover a integração entre o desenvolvimento pessoal e

profissional dos servidores com a melhoria dos processos de trabalho, bem como ao desenvolvimento organizacional, primando pela qualidade, agilidade, controle e acompanhamento dos processos, com vistas à necessidade de prestação de serviços satisfatórios à sociedade.

Essa sintonia com as diretrizes dispostas por essa PNDP também pode ser notada pela declaração do Plano Bianual de aumentar seus indicadores de eficiência e eficácia e qualidade dos serviços ao cidadão, adequando as competências de seus servidores aos objetivos institucionais.

No que tange à capacitação de gestores do IFBA, PNDP e Plano Bianual dialogam, visto que constitui uma diretriz dessa Política a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento, encontrando eco no Plano Bianual ao apresentar uma linha específica de formação para o desenvolvimento em gestão organizacional, visando à qualificação na área de gestão pública, cujas ações são voltadas à preparação para atividades de gestão, que deverão constituir-se em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

Para tanto, esse Plano delineou as ações da linha de capacitação em Gestão Organizacional projetando cursos de Mediação de Conflitos com foco em Avaliação de Desempenho; Aposentadoria e Pensão; Gestão de Convênios e Processo Administrativo Disciplinar (PAD); além da qualificação em Gestão Pública, nos módulos de Planejamento, Gestão de Pessoas, Gestão por Competência e Gestão de Processos.

Considerando a importância do trabalho interdisciplinar entre Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e Campus, o Plano prevê ainda a qualificação *Stricto Sensu* do maior número possível de servidores, contemplando no biênio 2015-2016 o atendimento de duas áreas de qualificação, sendo uma delas em Administração, que apresenta as opções de Mestrado Profissional em Administração e Mestrado em Gestão Pública. Este último, seguindo as linhas de desenvolvimento de servidores dispostas em decretos federais, vem ao encontro da premissa de aprimoramento profissional para as atividades de gestão pública.

Relações entre políticas e diretrizes do Decreto 5.707/2006 (PNDP) e Resolução do IFBA nº 36 de 2016

Observam-se relações entre a Resolução do IFBA de nº 36, de 1º de agosto de 2016, que institui o Programa de Capacitação dos seus Servidores a partir dessa data, e o Decreto 5.707/2006, que apresenta a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal direta, fundacional e autárquica, como o IFBA.

Essa Política enfatiza que a priorização das ações de capacitação dos órgãos e entidades deve partir das necessidades reais, e não aleatórias, agregadoras de valor ao indivíduo e à organização, com foco permanente em resultados. Evidências dessas relações são percebidas nesse documento institucional quanto ao direcionamento sobre as práticas de capacitação vinculadas ao planejamento estratégico e às estratégias organizacionais, concentrado nos indicadores e competências organizacionais, rumo ao desenvolvimento institucional e ao cumprimento da função social do Instituto.

Nesse sentido, constitui diretriz desse Programa que a capacitação deve favorecer ao servidor desenvolver as competências necessárias que lhe possibilitem implementar o Plano de Desenvolvimento Institucional, assumindo adequadamente seus papéis e responsabilidades, por meio da construção de métodos e técnicas fundamentais ao planejamento das atividades institucionais e ao exercício de suas atividades laborais, o que também se aplica ao desempenho dos cargos de gestão pública, em todos os níveis.

Essa norma institui ainda que as ações de capacitação configuram processo contínuo, que deve ser orientado por resultados da avaliação, diagnósticos periódicos e acompanhamento dessas ações do IFBA, primando por atender às necessidades de competências por ele requeridas. Essa inclinação para incentivos e investimentos em aprendizagem contínua é orientada pela PNDP, quando enuncia em seus objetivos o desenvolvimento permanente do servidor, com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos, por meio da adequação das competências dos servidores às necessidades de aumentar a eficiência e a eficácia institucionais, para o cumprimento de sua missão, traduzida em suas metas e estratégias organizacionais.

Há também uma relação estreita com essa Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal quanto ao objetivo ligado ao gerenciamento das ações de capacitação,

percebido no texto dessa Resolução em sua declaração de “disponibilizar profissionais com competências na área de desenvolvimento de pessoas para elaboração e execução do plano de capacitação” (Art. 6º, Inciso XIII).

Alinhada com a diretriz de racionalização e efetividade dos gastos com capacitação trazidas pela PNDP, essa Resolução define que os recursos destinados ao programa de capacitação serão oriundos do orçamento do IFBA, conforme específica dotação orçamentária, devendo ser instituídas no seu Plano de Ação Anual as metas que contemplem esses recursos financeiros, especificando a sua origem, com o propósito de garantir a execução do Programa de Capacitação da Instituição.

Quanto às referências direcionadas à capacitação e desenvolvimento gerencial, indo ao encontro de uma estratégia de implementação da PNDP a respeito da priorização sobre a preparação de servidores para execução dos cargos de gestão, essa Resolução prevê em seu Artigo 6º propiciar a capacitação para o desempenho desses cargos. Esse objetivo está refletido na linha específica de capacitação em Gestão, a qual visa à preparação para o exercício de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

Em atendimento aos princípios e diretrizes do Decreto 5.707/2006 a Resolução 36/2016 do IFBA apresenta em seu Programa de Capacitação a previsão de ações para desenvolvimento gerencial, buscando o fortalecimento do desenvolvimento institucional.

Relações entre políticas e diretrizes do Decreto 9.991/2019 (PNDP), alterada pelo Decreto 10.506/2020, e Resolução 13/2020 do IFBA

Em 06 de julho de 2020 o IFBA instituiu a Resolução de nº 13, que revoga a anterior de nº 36 de 2016. Essa última, dispunha sobre o Programa de Capacitação dos Servidores, utilizando predominantemente a terminologia “ações de capacitação”, que passa a ser denominada de “necessidades de capacitação e desenvolvimento” no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que é o modelo adotado pela Resolução de nº 13, em substituição ao referido Programa de 2016.

Outra mudança marcante entre esses modelos se verifica na atualização da Política Nacional de suporte, onde o PDP de 2020 é regido pela PNDP de nº 9.991 de 2019, que

vem a ser atualizada pelo Decreto de nº 10.506 de 2020, enquanto o Programa de Capacitação do IFBA de 2016 seguia as diretrizes traçadas pela PNDP de nº 5.707 de 2006.

É ponto convergente entre essas versões da PNDP a fundamentação teórica sustentada pela gestão por competência vinculada à capacitação, cujo objetivo geral é contribuir para o desenvolvimento das competências institucionais a partir do desenvolvimento das competências individuais, tendo como desdobramentos a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; o desenvolvimento permanente do serviço público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais; transparência e gestão das ações de capacitação; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Traçando um breve paralelo entre a PNDP de 2019 em relação à de 2006 é possível identificar equivalências conceituais significativas e observar que a PNDP mais atual apresenta alterações que podem impactar a gestão da política de capacitação dos servidores do IFBA, afetando sua forma de elaboração, planejamento e condução. Essas mudanças provavelmente se reverberam nas normas e práticas de capacitação interna no âmbito do IFBA, afetando, inclusive, a dimensão de preparação para cargos de gestão e coordenação, suscitando revisão na condução desses processos alinhados com a nova Política.

As mudanças aprovadas pelo Decreto 9.991/2019 aprimoram a política pelos pilares de ser justa, equânime, transparente, com foco no planejamento e na governança, com o propósito de incorporar as boas práticas do mercado de trabalho, sendo justificadas essas mudanças como naturais, visando ao alinhamento e aprimoramento dessa política marcada por evolução contínua de acordo com a aplicação pela Administração.

O PDP do IFBA instituído pela Resolução 13/2020 deve ser elaborado anualmente, registrando as necessidades de desenvolvimento dos servidores e as ações planejadas para execução no ano imediatamente seguinte, que nesse caso corresponde a 2021, extensível a 2022. Sua finalidade declarada é elencar as ações de desenvolvimento alinhadas às estratégias institucionais, tendo seus objetivos e metas como referências para o planejamento das práticas de capacitação, norteadas pelos princípios da economicidade e da eficiência, conforme as diretrizes da PNDP disposta pelo Decreto

9.991/2019.

Essa Política traz um maior detalhamento quanto ao quesito realização de despesas, definindo que estas podem ser feitas somente após a aprovação do PDP pela autoridade máxima, sendo necessário divulgá-las com transparência e objetividade na internet, incluindo os gastos referentes a manutenção de remuneração dos afastamentos para fins de desenvolvimento, além de estipular que devem ser registradas nas revisões do PDP as ações contratadas, mesmo que posterior a sua aprovação. Cabe a esse Plano mapear o custo estimado e observar a relação custo-benefício com as despesas relativas às ações de capacitação, viabilizando a promoção de maior qualidade aos serviços prestados por meio do investimento na aquisição de conhecimentos, habilidades e melhoria intelectual e educacional de seus agentes, como está orientado na referida Política.

Compete-lhe ainda identificar as lacunas de competências para o desempenho da gestão pública, entre outras atividades, contemplando as necessidades de desenvolvimento para o exercício das funções de direção, chefia, coordenação e assessoramento, cujos cursos de formação de gestores podem ser oferecidos diretamente pelo IFBA, ou em parceria com Escolas de Governo e/ou outras Instituições.

8 CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos na análise documental foi identificado que todos os documentos examinados apresentaram adesão aos requisitos de gestão destacados. Dentre esses documentos, o que demonstrou maior adesão quantitativa foi o Plano bianual de capacitação de servidores 2015-2016 do IFBA, com sete dos nove requisitos, e o de menor adesão foi a sua Resolução 13/2020.

Os requisitos de gestão mais recorrentes como presente/recomendado foram Geração de valor e, em seguida, Gestão para resultados. Os que apareceram como presente/normativo foram apenas Visão de futuro e Gestão para resultados (1 vez); e Coordenação e colaboração em rede (2 vezes). Chamou a atenção que houve apenas um requisito- Gestão de crises, classificado como ausente em todos os documentos, de acordo com os critérios dessa pesquisa.

Quanto ao resultado da análise das relações entre as diretrizes e políticas da PNDP e ações de capacitação de gestores do IFBA verificou-se que o Decreto 5.707/2006 (PNDP) funciona como documento norteador do Plano Bianual 2015-2016, em suas ações e processos de capacitação de pessoal do IFBA. Esse Plano direciona suas práticas de capacitação dos servidores pelos pressupostos da Gestão por Competências, adequando as competências dos servidores aos objetivos e estratégias organizacionais, conforme diretriz desse Decreto, que tem como um de seus objetivos melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, traduzido por esse Plano bianual por meio do seu foco no aperfeiçoamento da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e priorização do aumento de indicadores de eficiência e eficácia e qualidade dos serviços prestados.

Outra convergência entre esses documentos diz respeito à premissa de aprimoramento profissional para as atividades de gestão pública disposta na PNDP, reverberada nesse Plano através da promoção de capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento, por meio de ações na linha de capacitação em Gestão Organizacional, com qualificação em Gestão Pública.

Relacionando o Decreto 5.707/2006 (PNDP) com a Resolução 36/2016 do IFBA

percebeu-se que a ênfase dessa Política na priorização das ações de capacitação dos órgãos e entidades a partir dos resultados se reflete nesta Resolução em seu direcionamento sobre as práticas de capacitação vinculadas ao planejamento e às estratégias organizacionais. Além disso, os documentos dialogam quanto ao desenvolvimento permanente do servidor e ao gerenciamento das ações de seu aprimoramento profissional, onde essa Resolução institui ações de capacitação como processo contínuo, orientado por resultados da avaliação, diagnósticos periódicos e acompanhamento dessas ações do IFBA, primando por atender às necessidades de competências por ele requeridas, em alinhamento às diretrizes da PNDP, disponibilizando profissionais com competências na área de desenvolvimento de pessoas para elaboração e execução do plano de capacitação.

Esse documento institucional ainda define que os recursos destinados ao programa de capacitação serão oriundos do orçamento do IFBA, conforme específica dotação orçamentária, alinhada com a diretriz de racionalização e efetividade dos gastos com capacitação trazidas pela PNDP. Também existe estreita relação quanto à priorização sobre a preparação de servidores para execução dos cargos de gestão, incluindo chefia, coordenação, assessoramento e direção, onde essa Resolução prevê a propiciação dessa capacitação, conforme diretrizes do Decreto 5.707/2006.

Sobre as relações entre o Decreto 9.991/2019, alterada pelo Decreto 10.506/2020, e a Resolução 13/2020 do IFBA, os principais aspectos observados foram a busca desse Instituto em identificar as lacunas de competências para o desempenho da gestão pública, entre outras atividades, contemplando as necessidades de desenvolvimento para o exercício dessas funções; a substituição do Plano Anual de Capacitação pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), em adaptação ao novo modelo instituído pela política disposta por esse Decreto; a adoção do termo “necessidade de desenvolvimento” ao invés de “ações de desenvolvimento”; necessidade de elaborar relatório de execução do plano anual de capacitação contendo as informações relativas ao exercício do ano anterior, assim como a análise dos resultados alcançados; adequação de uso do Sistema de Gestão por Competências como ferramenta gerencial de planejamento, monitoramento e avaliação das ações de capacitação, como apoio na construção e suporte ao PDP do IFBA.

Como essa Política traz um maior detalhamento quanto ao quesito realização de despesas, implica que a Resolução preveja o mapeamento de custo estimado e observe a relação custo-benefício com as despesas relativas às ações de capacitação, alinhando as práticas do Instituto aos princípios de economicidade e eficiência da PNDP, investindo na aquisição de conhecimentos, habilidades e melhoria intelectual e educacional de seus agentes com vistas à melhoria da qualidade dos seus serviços prestados.

Quanto às relações entre esses documentos e os requisitos de gestão pública têm-se que as diretrizes e políticas dispostas pelo Decreto 5.707/2006 ou 9.991/2019 não os especificam de forma direta, mas trazem em seu texto orientações gerais para a capacitação e desenvolvimento de servidores para assunção e desempenho de cargos de gestão, enfatizando a relevância da gestão pública. Essa Política expressa a necessidade de preparação contínua desses agentes para o alcance das estratégias organizacionais, que pressupõem “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.

Desse modo, fica implícito o direcionamento para o desenvolvimento das competências de liderança, para o exercício da gestão pública e a consequente prestação de serviços aos cidadãos e à sociedade, no cumprimento de sua função social e institucional. Implementando as diretrizes dessa Política as ações de Capacitação de gestores do IFBA apresentam elementos indicativos de tratamento da maioria dos requisitos de gestão presentes na matriz de competências essenciais de liderança (ENAP, 2020), abrangendo-os de forma parcial em seu planejamento, sejam na categoria presente/recomendada ou presente/normativa.

Apenas um desses requisitos, Gestão de crises, não configurou característico de presença nos documentos examinados, dado que faltaram elementos que justificassem sua categorização como presente e indicado par fins de aprimoramento no papel gerencial de servidores ocupantes de cargos de direção ou coordenação. Por essa razão esse requisito não se mostrou representativo no bojo da análise realizada, sendo por isso considerado ausente. Entretanto, vale ressaltar, a simples ausência de qualquer um dos requisitos de gestão em algum desses documentos não significa, a priori, que não

sejam passíveis de tratamento como necessidade de desenvolvimento gerencial no IFBA, mesmo porque eles podem ser contemplados no escopo de suas ações de capacitação de maneira que não tenha sido captado nesse estudo, em razão dos critérios de análise aqui privilegiados.

Os requisitos de gestão pública utilizados como objeto de análise nessa pesquisa se relacionam em grande parte com as diretrizes e objetivos da PNDP, e foram, inclusive, destacados pela ENAP (2020), na matriz de competências essenciais de liderança para o setor público, com base na PNDP 9.991/2019, que se revela como atualização e aprimoramento da edição anterior, referente ao Decreto 5.707/2006, especialmente na tentativa de imprimir maior economicidade e eficiência à gestão pública, tendo como parâmetro experiências bem-sucedidas do mercado de trabalho.

Quanto aos Planos e Programas de capacitação gerencial do IFBA, de 2015 até 2020, foi possível observar características claras ou implícitas que respaldassem a adesão de cada um dos documentos analisados a esses requisitos de gestão pública, o que parece bastante natural, já que sua referência primordial de políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal é justamente a PNDP, a qual se coloca como principal subsídio para a elaboração da matriz de competências gerenciais que, para fins dessa pesquisa, são consideradas como os requisitos de gestão pública. Algumas competências de gestão como Capacidade de negociação, Comunicação, Liderança, Criatividade/Inovação, Visão holística, Flexibilidade, Compartilhamento de conhecimento, Assertividade, aparecem explícitas em programa de capacitação do IFBA, e parecem dialogar com os requisitos de gestão pública, ainda que com nomenclaturas diferentes.

Entretanto, nem todos os requisitos encontram paridade com esse elenco de competências, mas podem ser contemplados em formas diversas em ações de desenvolvimento ou formação profissional de gestores, como pode ser o caso, por exemplo, do Mestrado em Gestão Pública, oferecido pelo Instituto. Não há elementos suficientes que garantam essa afirmação, sendo, portanto, uma hipótese. Nesse ínterim, é possível inferir que muitos dos requisitos de gestão presentes na matriz de competências essenciais de liderança no setor público são considerados nos termos dos documentos institucionais do IFBA, tendo em vista a preparação e atualização de

gestores para o desempenho de funções de gestão e coordenação, seja especificamente por meio de linha de desenvolvimento em Gestão Organizacional, ou por outros instrumentos de capacitação e desenvolvimento desse público visando ao atendimento de seus objetivos e diretrizes estabelecidos em seu projeto pedagógico ou Plano de Desenvolvimento Institucional.

Parece razoável ainda supor que a partir da implementação do PDP em 2020 a ENAP passa a assumir boa parte do desenvolvimento de gestores públicos da esfera federal, pois a PNDP 9.991/2019, alterada pelo Decreto 10.506/2020, fortalece e enfatiza o seu papel nesse processo, que deve ser realizado em firme parceria com órgãos e entidades da Administração pública. Confere-lhe também a atribuição de supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de cargos de liderança pública executados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, além de “promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança” (art. 13).

Isso permite supor que, por meio da ENAP, e demais escolas de governo, as competências de gestão presentes na matriz supracitada devem ser contempladas nos projetos e programas de capacitação gerencial por elas promovidos, já que a ENAP constitui-se como mentora dessa matriz e suposta guardiã desses requisitos de gestão pública, no sentido de preparar os servidores para assumir e desempenhar funções gerenciais e entregar resultados que satisfaçam às demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de serviços ascendentemente eficientes e eficazes, permeados de crescente qualidade.

Diante dessas considerações encontram-se vários elementos que evidenciam a existência de muitas relações entre os documentos ora analisados, o que favorece levantar hipóteses para responder à pergunta dessa pesquisa sobre **quais as relações entre as ações de capacitação de gestores do IFBA, a PNDP e os requisitos de gestão pública?** São relações que envolvem implicações diretas ou indiretas entre esses instrumentos, como diretrizes e políticas para a capacitação dos servidores em ordem nacional; a adoção da abordagem da Gestão por Competências como pilar fundamental dos processos relativos à capacitação e desenvolvimento dos servidores para o exercício de cargos de gestão pública no âmbito de sua atuação; interações entre

Escolas de Governo, órgãos e entidades públicas federais para a execução dos programas e ações de desenvolvimento de gestores; atualização e aperfeiçoamento da política nacional norteadora, a partir dos insumos produzidos pelas ações institucionais de capacitação de pessoal de seus órgãos e entidades membros; aprimoramento das práticas internas de capacitação e desenvolvimento de gestores alinhadas com os pressupostos e premissas da PNDP; administração dos processos de capacitação de gestores do Instituto orientada pela gestão estratégica, com foco em resultados, de acordo com seus objetivos e estratégias institucionais; busca pela eficiência, eficácia e melhoria dos serviços prestados sustentados na economicidade e eficiência do serviço público; gerenciamento de custos e resultados das ações de capacitação; adesão direta ou indireta aos requisitos de gestão pública, buscando identificar e desenvolver as competências necessárias para formação e preparação dos servidores para desempenho da função de gestão, em atendimento às dimensões Estratégia, Resultados e Pessoas, que em seu conjunto corresponderiam às competências essenciais de liderança para o setor público, de acordo com os estudos da ENAP (2020), cujo subsídio primordial é a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, visando à aplicação em toda a Administração Pública Federa, fundacional, direta e autárquica, como se enquadra o Instituto Federal da Bahia.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. *In*: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15., 2006, São Paulo. **Anais**. [...] São Carlos: Universidade Federal de São Carlos UFSCar, 2006.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital Intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade e Finanças** [online], v.13, n.29, p. 41-54, 2002. ISSN 1808-057X. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200003. Acesso em: 17 set. 2020.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital Intelectual: verdades e mitos. **Rev. Contab. Finanças**, v. 13, n.29, p. 41-54, 2002. <http://doi.org/10.1590/S1519-70772002000200003>.

ANTUNES, Ricardo. O trabalho e seus sentidos. **Confluências – Revista interdisciplinar de Sociologia e Direito**, v. 10, n. 1, p. 43 a 61, 2008.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardenia da Silva; MOURÃO, Luciana. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. **Lei 6.297 de 15 de dezembro de 1975**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6297-15-dezembro-1975-357263-norma-pl.html>. Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 5 set. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.154/04, de 23 de julho de 2004**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em: 06 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2794.htmimpressao.htm. Acesso em: 26 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Base Legislação da Presidência da República - Decreto nº

5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: presidencia.gov.br. Acesso em: 05 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto n.º 5.825 de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005.** Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm Acesso em: 10 fev. 2020.

BRASIL. Lei nº 11.892/08 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 dez. 2008. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 5 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.** Base Legislação da Presidência da República - Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Disponível em: presidencia.gov.br. Acesso em: 05 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 10.506, de 2 de outubro 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Base Legislação da Presidência da República - Decreto nº 10.506 de 02 de outubro de 2020. Disponível em: presidencia.gov.br. Acesso em: 05 dez. 2020.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** 2013. Dissertação (Mestrado)-Brasília: Universidade Federal de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, 2013.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira, et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 69, n.2, p.163-191, 2017.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. S. S. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n.6, p. 97-111, nov./dez. 1998.

COSTA, Ana Carolina; DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, abr./jun. 2018.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** 6. ed. Atlas: São Paulo, 2006.

DEL CORSO, J. Maia; PETRASKI, W. V. Silva; TAFFAREL, M. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, n. 10, p. 49-57, 2014.

DI PIETRO, Maria S. Z. **Direito Administrativo.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. Tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200003. Acesso em: 17 set. 2020.

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

ENAP. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília- DF, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em: 08 fev. 2021.

ENAP. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. Brasília- DF, 2020. Disponível em: <https://Competencias transversais PNDP.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2021.

ENAP. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas- PNDP**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/gestor-1/gestor-2-novo>. Acesso em: 21 jan. 2021.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **RAC**, ed. esp. p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> Acesso em: 05 out. 2020.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Rumo à gestão estratégica de recursos humanos? estudo de caso em uma organização pública paulista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 163-188, jan./abr. 2010.

GOMES, Jean Costa; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; FRAGA, Brendow de Oliveira. **Desafio Online**, v.5, n.2, art 8, p. 296-311, 2017. Peer Review under the responsibility of Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul ESAN/UFMS.

IFBA. **Estatuto**. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/institucional/documento/documentos-institucionais/estatuto-do-ifba.pdf> Acesso em: 02 mar. 2021.

IFBA. [Portal]. **Institucional**. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/> Acesso em: 02 mar. 2021.

IFBA. **Plano bianual de capacitação dos servidores do IFBA 2015/ 2016**. Plano de Capacitação - IFBA. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/> Acesso em: 02 nov. 2020.

IFBA. **Resolução nº 14 de 2016, Programa de Capacitação dos Servidores**. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/institucional/consup/resolucoes-2016/file-8/view>. Acesso em: 21 mar. 2021.

IFBA. **Resolução nº 36 de 2016, Programa de Capacitação dos Servidores**. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/institucional/consup/resolucoes-2016/file-8/view>. Acesso em: 15 fev. 2021.

IFBA. **Resolução nº 13 de 2020, Plano de Desenvolvimento de pessoas**. Disponível em: <https://portal.ifba.edu.br/dgp/outros/Resoluo13.pdf> Acesso em: 15

fev. 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced Scorecard- Medidas que impulsionam o desempenho. **Harvard Business Review**, 1992. Disponível em: <https://translate.google.com/translate?hl=ptBR&sl=en&u=https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2&prev=search&pto=aue>. Acesso em: 17 set. 2020.

KUENZER, Acacia Zeneida. et al.; RIOS, Franciane Heiden, COSTA, Roberta Rafaela Sotero, URBANETZ, Sandra Terezinha (org.). **Educação profissional: desafios e debates**. 1. ed. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. (Coleção formação pedagógica, v. 1).

MARX, Karl. **O capital**. Vol. I. parte III. 1867. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/marx/1867/ocapital-v1/vol1cap07.htm#t7>. Acesso em: 23 set. 2020.

MEISTER, Jeanne C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. *In*: RICARDO, Eleonora Jorge. (org.). **Gestão da Educação Corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PACHECO, Eliezer Moreira. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IRFN, 2010.

PERAZZO, S. M. V. **Gestão de competência versus gestão por competência**. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2013.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, ed. esp., art. 9, jul. 2011.

PERRENOUD, Philippe et al. **As competências para ensinar no século XXI- a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

PORFÍRIO, Francisco. **“Heráclito”;** **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/filosofia/heraclito.htm>. Acesso em: 04 jun. 2020.

RAMOS, Marise Nogueira. **História e política da educação profissional**. 1. ed. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014. (Coleção formação pedagógica, v. 5).

RANGEL, Tuanny da Silva; FREITAS, Priscila Moret de. A evolução das políticas de gestão de pessoas no setor público. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 06, v. 8, ed. 03, p. 151-164, mar. 2021. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/setor-publico>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/setor-publico. Acesso em: 12 jun. 2021.

RICARDO, Eleonora J. (org.). **Gestão da educação corporativa: cases, reflexões e ações em educação a distância**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICARDO, Eleonora J. **Educação corporativa e aprendizagem: as práticas pedagógicas na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

ROTTA, Ivana Salvagni. **Os desafios da organização do trabalho**: um novo perfil dos trabalhadores e as principais tendências no século XXI. 2001. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0483.pdf. Acesso em: 29 set. 2020.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

SISSON, K. Personnel management in transition. *In*: SISSON, K. **Personnel management in britain**. Oxford: Blackwell, 1989.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; BASTOS NETO, Carlos Pinheiro dos Santos; OLIVEIRA, Gercina Alves. **Gestão de pessoas**: gestão estratégica de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

TZU, Sun. **A arte da guerra**: tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, Coleção L&PM Pocket, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.