

Capacitação, para que te quero? Um Estudo sobre a Carreira dos Servidores Técnico-administrativos e sua Contribuição para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Autoria: Keliane de Oliveira Cavalcante, Márcio Medeiros Oliveira

Resumo:

O contexto da gestão de pessoas nas Instituições Federais de Ensino Superior passou por várias transformações decorrentes de um conjunto de medidas governamentais para institucionalizar políticas voltadas para o desenvolvimento de pessoal e a estruturação de planos de carreira que articulam desempenho, capacitação e seus impactos na remuneração do servidor. Este artigo objetiva verificar a contribuição do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE na capacitação e no desenvolvimento de competências gerenciais na Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFRS. Corroborando com essa importância, ressalta-se que o próprio decreto (nº 5.825/2006), resultante do PCCTAE, trata do desenvolvimento do servidor para o exercício da atividade de gestão. O estudo é um estudo de caso qualitativo e exploratório. Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturado com dezessete questões abertas, abrangendo as seguintes dimensões: noção de competência, motivação para capacitação, programa de capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem gerencial. Têm-se ainda, nesse instrumento, outras questões abordando o perfil dos gerentes e um espaço aberto para informações adicionais. Os sujeitos da pesquisa foram definidos por conveniência, de modo que foram entrevistados seis gestores que concordaram em participar da pesquisa voluntariamente. Os dados foram analisados meio da análise de discurso, mediante as transcrições feitas logo após a realização das entrevistas. Os resultados revelam que embora o programa de capacitação institucional tenha sido concebido com base no disposto no PCCTAE e decretos auxiliares, assim como a PNDP, a questão das competências ainda é mal entendida por todos os gestores. Apesar de uma linha de desenvolvimento do PCCTAE focalizar na gestão, esse público entende que as ações dessa linha não são as mais adequadas as suas necessidades. A aprendizagem dos gerentes decorre, na maior parte, de sua prática gerencial. A participação nas ações de capacitação está condicionada a motivação financeira, embora nos discursos alguns tenham omitido esse aspecto. Os entrevistados entendem que há muito a ser melhorado para que o programa contemple as suas necessidades atuais. Por fim, sugere-se que essa Universidade realize um mapeamento de competências, mobilize um processo de mudança capaz de suportar a gestão por competências, assim como reoriente as suas ações de capacitação com base na necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual se observa uma nova e forte tendência internacional, que corresponde a uma resposta pragmática do governo nacional diante das demandas de pessoal especialmente qualificado, questão essencial para o bom funcionamento do Estado, o que impõe uma perspectiva de revalorização ampla do valor do trabalho no setor público. (CARVALHO et al., 2009). O processo de educação profissional é condição básica para atualização e adequação de organizações no enfrentamento dos desafios decorrentes de mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas. Esse cenário integra o contexto das instituições públicas, em especial, o das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES.

Assim, a gestão de pessoas no setor público passa por transformações, demandadas por um processo de inovação tecnológica, da redefinição do papel do servidor público, da sua profissionalização e da publicação de marcos regulatórios que suscitem uma perspectiva de atuação mais estratégica e integrada de gestão. Apesar disso, os esforços empreendidos não foram acompanhados, proporcionalmente, do desenvolvimento de competências dos servidores. Algumas iniciativas privilegiaram a área de sistemas de pagamento de pessoal e negligenciaram as demais áreas (PIRES, 2005). Ainda, como resultado desse processo de mudança, Pires (2005, p. 12) aponta o surgimento de dois desafios significativos para a política de gestão de recursos humanos no serviço público: *“a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e, o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos”*.

Acerca da proposta do governo de estabelecer mecanismos capazes de promover a melhoria no serviço público, pode-se ressaltar, no contexto das IFES, a publicação, em 2005, da Lei nº 11.091, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PPCTAE. Em decorrência dessa lei, foi lançado em 2006, o Decreto nº 5.825, estabelecendo as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da referida categoria. O decreto define, entre outros planos, a obrigatoriedade da implantação do programa de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal, onde trata, no parágrafo único do art. 7º, sobre as linhas de desenvolvimento, determinando que uma delas seja voltada à gestão, a qual *“visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção”* (BRASIL, 2006b).

Ainda a respeito do PCCTAE, observa-se que algumas leis e decretos foram criados para sua regulamentação. De acordo com BRASIL (2005), o plano está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E – referentes aos níveis dos cargos), cada um com quatro níveis de capacitação e 39 padrões de vencimento. Há ainda, nessa Lei, o incentivo a qualificação, que se refere ao percentual percebido pelo servidor após a obtenção de certificado relativo à formação superior a exigida pelo cargo ocupado.

A Lei supracitada entende o nível de capacitação como posição ocupada pelo servidor, na matriz hierárquica de padrão de vencimento, em decorrência de capacitação profissional para exercício das atividades do cargo, realizada após o ingresso. Desse modo, o servidor poderá obter progressão por capacitação, respeitado o interstício de 18 meses, decorrente de obtenção de certificação em programa de capacitação, desde que haja compatibilidade desse curso, com o cargo, ambiente organizacional e carga horária mínima exigida (BRASIL, 2005).

Nesse entorno, foi instituída também em 2006, para toda administração pública federal, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, por meio da publicação do Decreto nº 5.707, que se configura como uma base legal inovadora às organizações públicas, já que reconhece e institucionaliza mecanismos para tornar a capacitação um

processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais.

No inciso II do Art. 2º da PNDP, a gestão por competência é proposta como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Como aponta Amaral (2006), a capacitação é uma questão merecedora de olhar especial. Observa-se então, que as variáveis estudadas nesse artigo estão interligadas, de modo que a aprendizagem resultante das ações de capacitação contribui para o desenvolvimento de competências profissionais.

O desenvolvimento de uma competência ocorre a partir da aprendizagem, caracterizada como um processo multifacetado, que está sujeito a muitas variáveis contextuais que influenciam a forma como as pessoas enxergam o mundo e atribuem significados aos eventos que nele ocorrem (SILVA, 2009). Para Hamel e Prahalad (1993) o processo de aprendizagem deve ser convertido na aquisição de competências gerenciais que permitam à organização ser mais eficiente do que os seus concorrentes.

Sobre isso, segundo Carvalho et al. (2009), a administração pública tem se esforçado para profissionalizar o seu quantitativo de servidores e modernizar os processos de gestão para melhorar a qualidade dos serviços prestados a população e ser mais efetiva na utilização dos recursos públicos. Do mesmo modo, Baroni e Oliveira (2006) destacam que a profissionalização dos servidores públicos requer uma análise adequada sobre quais são as qualidades exigidas para o exercício da função pública e quais são as competências que precisam ser desenvolvidas para esse fim.

Não há como negligenciar a importância exercida pelos gestores públicos, uma vez que no contexto atual de mudança o foco de sua atuação deixa de ser o de controlar recursos e agir como um canal de informação, para assumir o papel de criar um contexto que viabilize o bom desempenho das atividades. No entanto, o gestor necessita fazer isso num ambiente organizacional que não é simples, lógico ou controlável (ANTONELLO, 2006).

Assim, pretende-se verificar a contribuição do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE na capacitação e no desenvolvimento de competências gerenciais na Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA.

O artigo está estruturado em quatro partes além desta introdução. O referencial teórico traz e discute a emergência da noção de competências, alguns conceitos e a relação entre aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais, destacando aspectos peculiares ao contexto da gestão pública. Os procedimentos metodológicos delimitam a trajetória percorrida pelos pesquisadores na delimitação do tipo de pesquisa, do contexto, dos sujeitos, do instrumento de coleta de dados e dos procedimentos de análise dos dados. Em seguida, passa-se à apresentação e análise dos resultados. Por fim, serão apresentadas as conclusões e recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A emergência da noção de competências no setor público

Percebe-se que o termo *competência* passou a integrar a agenda de pesquisas nos últimos anos, principalmente quando se refere à gestão de recursos humanos, inclusive no serviço público. A articulação entre as competências organizacionais e individuais é entendida não só como uma maneira para se alcançar um desempenho mais eficiente, mas também como

um facilitador de mudanças para tornar o governo mais moderno, eficaz e responsivo (HORTON, 2000). De acordo com Longo (2002), a noção de competências surgiu a partir de pesquisas empíricas elaboradas nos Estados Unidos nos anos setenta, quando se observou a vinculação existente entre os resultados obtidos pelas pessoas no trabalho e a prática constante de comportamentos observáveis no desempenho de suas atividades laborais.

Do ponto de vista histórico, a noção de competência foi desenvolvida primeiramente no setor privado, onde a gestão por competências tinha como principal objetivo garantir melhor competitividade no mercado (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006). Essas autoras ressaltam ainda que, no setor público, o aspecto concorrencial ocorre por meio do recrutamento, da retenção de talentos, do acesso aos recursos, pela busca de resultados, entre outros. Isso justifica o grande interesse público pela gestão por competências como balizadora das práticas de gestão de pessoas.

Observa-se que a busca de um conceito que melhor defina a noção de competência não é uma tarefa fácil. Todavia, o termo vem sendo muito discutido no contexto público, face às exigências da legislação vigente, como as diretrizes do Decreto nº 5.707/2006. Percebe-se, então, que os resultados das políticas de gestão por competências do setor privado não são realmente adequados às peculiaridades do setor público.

Hamel e Prahalad (1990) destacam que as competências nas organizações se caracterizam como a contribuição das pessoas para a capacidade da organização de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas. Para Brandão e Bahry (2005),

a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 180).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 188) competência é *“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”*. Tal conceito, descrito por esses autores está apoiado nos estudos de autores da escola francesa, como Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), e vai além da noção muito propalada, que atribui à competência, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em resumo, a gestão por competências requer que sejam identificadas as competências necessárias ao cumprimento adequado de certas tarefas em cada um dos setores de uma organização e que seja feito um modelo que sirva de base ao recrutamento, à seleção, à formação, ao desenvolvimento ou a outros aspectos da gestão de pessoas. Nesse modelo, o indivíduo é o recurso primordial (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Hondeghem, Horton e Scheepers (2006) revelam que o início da gestão por competências no setor público ocorreu nos EUA e no Reino Unido nos anos 1980, coincidindo com a introdução da Nova Gestão Pública (NGP, *New Public Management*) no Reino Unido e do governo empreendedor nos EUA (*Entrepreneurial or Re-engineered Gouvernement*). As autoras sugerem que a maior parte do sistema público europeu foi objeto de grandes reformas nos últimos 20 anos e continuarão a transformar-se nos próximos anos, utilizando a gestão por competências como norteadora desse processo e uma maneira de transformar a burocracia tradicional em uma organização moderna e flexível.

Entretanto, a difusão do modelo gestão por competências nas organizações públicas brasileiras é recente. Pires et al. (2005) realizaram um levantamento das atividades de gestão

de recursos humanos do Poder Executivo Federal, como resultado de uma mesa-redonda, colocando questões e desafios para o desenvolvimento de competências no setor público, com relatos de várias organizações que estão aplicando a abordagem da competência em um ou mais dos seus subsistemas de gestão de RH. Os resultados obtidos mostram que as organizações públicas ainda enfrentam dificuldades na implantação do modelo.

Cabe ressaltar que a PNDP, explicitada no Decreto nº 5.707/2006, inaugura outra fase, determinando diretrizes que todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem seguir no desenvolvimento dos servidores públicos com o fim último de melhorar os serviços prestados ao cidadão (Carvalho et al., 2009).

Percebe-se ainda, de acordo com Amaral (2006), que os gestores públicos são agentes determinantes na implantação de um modelo de competências na gestão pública federal brasileira, pois atuam como coordenadores de qualquer processo de mudança que se almeje fazer no serviço público, sendo indispensável dotá-los de competências necessárias a promoção das mudanças impostas pelo contexto atual e torna-se necessário compreender como ocorre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais no setor público.

2.2 Aprendizagem e Desenvolvimento de competências gerenciais no setor público

O cenário complexo, incerto e mutável no qual as organizações estão inseridas impõe ao trabalho a questão da coletividade, fazendo com que a gestão se torne obrigatoriamente participativa e o conceito de liderança sofra alterações significativas, o que requer dos dirigentes o desenvolvimento de novas competências. Pelo exposto, considera-se a gerência como o foco prioritário para os programas de capacitação, uma vez que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e pela mobilização das pessoas no ambiente de trabalho (BARONI E OLIVEIRA, 2006).

Segundo Pereira (2010), as competências necessárias ao desempenho da função gerencial, especialmente para o contexto das IFES, podem ser agrupadas em quatro dimensões: competências da gestão do desenvolvimento institucional (intrinsecamente relacionadas às competências individuais), competências da gestão comportamental (indispensáveis à interação e ao gerenciamento do comportamento humano), competências da gestão do ambiente organizacional (relacionadas ao campo de atuação profissional) e competências da gestão política (relacionadas à compreensão dos interesses públicos).

Não obstante, Mintzberg (2010) elenca quatro tipos de competências necessárias à gestão, relacionadas aos papéis desempenhados pelos gerentes, os quais estão integrados e não podem ser vistos de forma dissociada. São elas:

- Competências pessoais: gestão do eu, gestão de si e programação;
- Competências interpessoais: liderança de indivíduos, liderança de grupos, liderança de organização/unidade, administração e ligação da organização/unidade;
- Competências informacionais: comunicação verbal, comunicação não-verbal e análise;
- Competências para a ação: concepção e mobilização.

A aprendizagem é um processo que promove o desenvolvimento de competências. As correntes teóricas da Aprendizagem Gerencial surgiram para suprir um *gap* entre teoria e prática da educação e do desenvolvimento gerencial, começando a ser difundida por meio da psicologia, da pesquisa educacional e da sociologia (FOX, 1997; SILVA, 2009). Silva (2009) ressalta que o grande desafio dos programas de aprendizagem é compatibilizar a educação e o

desenvolvimento do gerente, de forma a desenvolver as competências necessárias ao enfrentamento dos desafios encontrados na prática profissional.

A aprendizagem é o estudo da aprendizagem do gerenciamento e do gerenciamento da aprendizagem. A aprendizagem do gerenciamento tem como objetivo desenvolver competências gerenciais (conhecimentos, habilidades, valores morais) por meio de atividades de educação e desenvolvimento. Já o gerenciamento da aprendizagem é um processo que ocorre na prática gerencial, por meio da vivência de experiências no trabalho e na vida pessoal (FOX, 1997, p. 35).

Ressalta-se que os processos de aprendizagem ocorrem de diversas formas e em níveis diferentes, de maneira complexa, e isso implica que os programas de aprendizagem são desenvolvidos considerando o papel do contexto, da reflexão e da troca de experiências entre os agentes envolvidos (SILVA, 2009). No entanto, embora se saiba que existem várias formas de aprendizagem gerencial, Mintzberg (2006) indica que a maioria das pessoas é educada fora da prática para qual retorna. Isso retoma a preocupação apontada por Fox (1997) ao mencionar o *gap* entre teoria e prática gerencial. Ademais, Mintzberg (2006) ainda coloca que nada muda quando as pessoas se tornam gerentes.

Pode-se considerar que as unidades de recursos humanos das organizações investem aquém do necessário, na maioria dos casos, em processos de aprendizagem de gerentes. A visão de que formação, educação e desenvolvimento de pessoas é um custo, e não um investimento, ainda persevera (ANTONACOPOULOU, 2006). Embora a pesquisa dessa autora tenha sido desenvolvida no setor bancário do Reino Unido, pode-se entender que essa ainda é uma visão que pode ser estendida, de modo geral, a maioria das organizações.

São múltiplas as formas como os gerentes aprendem e uma delas ocorre por meio da experiência, a qual para Silva (2009, p. 179) pode ser adquirida *“por meio de um processo de aprendizado sistemático, aprimorado no decorrer do tempo, como também um conhecimento obtido de forma mais abrangente e não estruturada, adquirido ao longo da vida, através das relações sociais”*. Illeris (2007), por sua vez, ao tratar da aprendizagem experiencial, refere-se a importante contribuição de Dewey, que trata da qualidade das experiências, para discriminar entre as experiências que valem a pena enquanto educacional e aquelas que não valem.

Alguns estudos revelam que as experiências do dia-a-dia dos gestores talvez sejam fontes mais ricas de aprendizagem do que as formas tradicionais (Cf. SILVA, 2009). Os gerentes precisam estar dispostos a refletir sobre suas experiências a fim de obter *feedback* e reavaliar seus comportamentos, quando necessário. Outros estudos indicam que os gestores trabalham em um ritmo implacável e que em seu contexto, caracterizado por brevidade, variedade e descontinuidade eles são fortemente orientados para a ação, e não para reflexão (MINTZBERG, 2010; DAUDELIN, 1996; MCGILL, BROCKBANK, 2004).

Retomando o foco para a gestão por competências, Carvalho et al. (2009) discorre que nesse modelo uma parte do desafio é adequar as características individuais às características do posto de trabalho que ele ocupa ou pretende ocupar. Os processos de aprendizagem relativos a essa realidade necessitam ser reorientados para esse modelo. A aprendizagem deve ser focada na ação e sua avaliação deve estar apoiada em resultados observáveis.

Tal pensamento corrobora com o disposto por Mintzberg (2006) ao tratar da educação gerencial, a qual para o autor deve resultar numa reflexão vivenciada, combinada através de vários métodos – palestras, estudos de casos, exercícios, projetos – mas em torno da aprendizagem do gerente e não do ensino do professor. Essas formas devem abranger quatro

dimensões: *absorção* do conhecimento, a *aplicação* para solucionar problemas, *execução* para ganhar experiência e a *reflexão* para encontrar os significados necessários.

Por conseguinte, BRASIL (2006b) define desenvolvimento, como “*um processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais*”. Tal descrição correlaciona o processo de aprendizagem ao desenvolvimento de competências. Vê-se então, que a legislação que regulamenta o desenvolvimento de pessoal no serviço público é generalista, cabendo às organizações reguladas por ela disporem de programas de capacitação direcionados aos seus gerentes, como aborda o decreto regulamentador do PCCTAE (nº 5.825/2006) ao tratar da necessidade dos programas de capacitação institucionais em contemplarem o desenvolvimento do servidor para desempenhar a atividade de gestão, como um pré-requisito a ocupação dessa função.

Le Boterf (2003) citado por Fleury e Fleury (2001) faz uma síntese, como se pode observar na figura 1, acerca da forma de desenvolvimento de competências individuais nas organizações, que pode ser útil ao desenvolvimento de competências gerenciais:

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

Figura 1. Desenvolvimento de competências

Fonte: Le Boterf (2003).

Para Bitencourt (2002), os modelos de competências gerenciais disponibilizam um amplo escopo de reflexões sobre as necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do perfil e formação gerencial, a partir da realidade individual e da estratégia organizacional, caracterizando uma visão processual (desenvolvimento de competência), distinguindo-se de construtos que priorizam a listagem de atributos que, isoladamente, não agregam valor à organização ou às pessoas.

Em consonância, Amaral (2006) enfatiza que o modelo de gestão por competências aumenta a responsabilidade dos gestores públicos, exigindo uma ampliação da sua visão de mundo, pois precisam saber lidar com ambientes incertos, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se constantemente e refletir sobre as experiências vividas a fim de obter aprendizado. Todavia, essas são concepções estranhas à administração pública, arraigada por conceitos tradicionais e burocráticos (AMARAL, 2006).

Para viabilizar a implantação da PNDP, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP desenvolve programas de capacitação específicos de apoio ao desenvolvimento da capacidade de gestão das organizações públicas, a exemplo dos cursos cujos temas têm privilegiado as competências relacionadas ao planejamento estratégico, à liderança, à negociação, à gestão de conflitos e de equipes (BARONI; OLIVEIRA, 2006).

Carvalho et al. (2009) ressaltam que é preciso dar ênfase a mudança cultural com relação a importância da capacitação para favorecer o sucesso da aprendizagem. Para esses autores, “*compartilhar responsabilidades entre dirigentes, áreas de recursos humanos, responsáveis pelas equipes e os próprios servidores pode potencializar a gestão interna e*

colocar o desenvolvimento de competências como ativo estratégico para as organizações” (CARVALHO, ET AL., 2009, p. 97).

Observa-se, assim, a importância do papel dos gestores públicos frente à nova tendência da administração que anseia em se consolidar. Para tanto, é necessário que os mesmos desenvolvam as competências necessárias à promoção das mudanças impostas, o que é possível a partir do estabelecimento de trilhas da aprendizagem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho objetiva verificar a contribuição do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE na capacitação e no desenvolvimento de competências gerenciais na Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo de natureza exploratória.

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa não tem o foco na enumeração ou medição de eventos estudados e parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve. Já Sampiere, Collado e Lucio (1991) dispõem que os estudos exploratórios servem para ampliar a familiaridade entre pesquisador e o fenômeno estudado, a fim de obter informações, investigar problemas e identificar conceitos.

Ressalta-se que o estudo de caso é caracterizado pela busca à resposta de perguntas do tipo ‘como’ e por que’ de casos onde o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os fatos ocorridos, além de terem foco em fenômenos contemporâneos. (YIN, 2003; GODOY, 1995). Nesse sentido, Eisenhardt (1989) aponta que uma pesquisa com método de estudo de caso implica na análise de um fenômeno no seu meio natural.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado em março de 2011, composto por 17 questões abertas, que abordaram as dimensões: noção de competência, motivação para capacitação, programa de capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem gerencial. Outras questões do instrumento ajudaram na identificação do perfil psicossocial do entrevistado (escolaridade, tempo de serviço no cargo e na função).

Os sujeitos da pesquisa foram definidos por conveniência, de modo que foram entrevistados gestores que concordaram em participar da pesquisa voluntariamente. O público-alvo da pesquisa era composto de 28 gerentes. Cabe ressaltar que alguns desses não possuem subordinados, e ainda, que se optou por escolher gerentes que tivessem uma equipe de colaboradores. Participaram do estudo seis gerentes e as entrevistas ocorreram nos setores de lotação dos entrevistados. Antes de iniciar a entrevista, foram fornecidas explicações sobre o processo de coleta de dados, com destaque para a importância da gravação das entrevistas e o sigilo das informações prestadas. Nenhum dos entrevistados se opôs a gravação. O perfil dos entrevistados é apresentado na figura 1.

Codificação do Entrevistado	Gênero	Escolaridade	Tempo de Serviço - Cargo	Tempo de Serviço - Função	Nível de Capacitação
G1	Feminino	Especialização	0-5 anos	0-5 anos	IV
G2	Feminino	Especialização	25-30 anos	10-15 anos	IV
G3	Feminino	Graduação	0-5 anos	0-5 anos	IV
G4	Masculino	Especialização	0-5 anos	0-5 anos	IV
G5	Feminino	Especialização	25-30 anos	10-15 anos	IV
G6	Feminino	Especialização	15-20 anos	10-15 anos	IV

Figura 1. Perfil dos Entrevistados.

Fonte: dados da pesquisa, 2011.

Sobre a análise dos dados, entende-se que é a etapa mais difícil da pesquisa (EISENHARDT, 1989; YIN, 2003). Neste estudo, utilizou-se a análise de discurso, que segundo Orlandi (2001) vai além da superficialidade da interpretação, lidando com seus limites e mecanismos, como componentes do processo de significação. Para esse autor, há várias maneiras de ler um texto, já que a análise consiste numa interpretação, que se caracteriza por um embasamento do que está sendo estudado. Não obstante, esse trabalho teve no seu processo de análise de dados, a fase de transcrição na íntegra das entrevistas, onde se buscou relacionar os discursos aos pressupostos teóricos abordados. Salienta-se que os entrevistados foram denominados de G1 a G6.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa sessão, serão discutidos os resultados encontrados, referentes a cada uma das quatro dimensões que emergiram do instrumento de coleta.

4.1 Noção de Competência

A *noção de competência* na percepção dos pesquisados está vinculada as atribuições, regras, normas e atividades intimamente relacionadas à utilidade e o cumprimento de responsabilidades.

Competência... acho que são as **atribuições** que cada chefe, cada servidor tem dentro da instituição, ela tem suas atribuições, e aí tem aquelas competências, que são as **regras, normas e atividades** que a pessoa tem que cumprir dentro do setor [G3].

Tá... então... no meu ponto de vista, a questão da competência é você conseguir desenvolver algo, dentro de um determinado tempo, que essas **atividades** venham a resolver algo e venham a servir para alguém. Quando você é uma pessoa **útil**, você passa a ser **competente** para alguém [G6].

Os discursos revelam uma compreensão limitada à abrangência do termo. Como ressaltam Fleury e Fleury (2001), baseados nos pressupostos da escola francesa, com Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), a competência refere-se à ação responsável voltada a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades dentro de uma organização. Isso demonstra que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP, bem como a gestão por competência, ainda não é bem conhecida e difundida na IFES. Ainda, Boyatzis (1982) citado por Hondeghem, Horton e Scheepers, (2006, p. 242) coloca ao tratar da definição de competências, que essas são “as características comportamentais de um indivíduo em relação direta com o cumprimento eficaz ou notório de um trabalho”.

4.2 Motivação para Capacitação

Nessa dimensão, se pode observar que os servidores com muito tempo de serviço no cargo, sentem-se menos motivados a participarem das ações de capacitação, e ainda, que há servidores mais jovens que também estão pouco motivados.

Atualmente, nem tanto. Porque é difícil **ter algo voltado realmente pra nossa área**. A gente repassou pro setor uma lista de cursos que a gente tem necessidade [G4].

(...) Eu acho que a instituição precisa ter uma **visão** melhor sobre as necessidades de capacitação. (...) Os servidores já devem ter o **conhecimento básico** para o exercício

da sua função. (...) necessários mais **cursos voltados às carências administrativas**, que sejam úteis ao **alcance dos objetivos** da universidade [G6].

Não obstante, há aqueles que fazem questão de mostrar que estão motivados a participar, independente da questão financeira – *progressão por capacitação*. Percebe-se que alguns gestores sentem falta de cursos aplicados a prática gerencial. Salienta-se que todos os entrevistados já tinham realizados cursos oferecidos pelo programa de capacitação da UFERSA. Três haviam participado de apenas um curso e os demais já tinham participado de cursos diversos. Ressalta-se nesse ponto, que a PNDP define como eventos de capacitação: *cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. (BRASIL, 2006a).

Buscou-se ainda, saber sobre os motivos que os levaram a participar dessas ações, e os resultados indicam que o interesse em adquirir novos conhecimentos, atualização, necessidade setorial, bem como, para obter a *progressão por capacitação*. Aliás, essa última motivação pode ser bem percebida nos seguintes discursos.

Obter conhecimento, me atualizar. Eu redijo alguns documentos, por isso foi importante pra mim. Também, pra **obter a progressão**, né? **Eu acho que sessenta por cento, faz os cursos por isso** [G2].

Nessa ação é porque como eu cheguei já no meio pro final do ano, se eu fosse pegar ação por ação, não ia dar a quantidade de horas total, por isso que **eu peguei somente uma ação que era longa** [G3].

Não foi a questão financeira... eu já tinha alcançado o último nível [G6].

Carvalho et al. (2009) enfatiza a necessidade de mudança de cultura em relação à importância da capacitação, a fim de favorecer o sucesso da aprendizagem. Por conseguinte, BRASIL (2006a) em seu inciso I do art. 3º aponta como uma das diretrizes da PNDP, *“incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.”* Isso mostra que os programas de capacitação precisam buscar mecanismos de motivação dos servidores, além dos incentivos financeiros, já que esses são limitados e rapidamente alcançáveis.

4.3 Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Nessa dimensão, pretendeu-se perceber, entre outros aspectos, se os gestores acreditam que a instituição reconhece a importância da capacitação no desenvolvimento de competências dos servidores técnico-administrativos.

Olhe, eu vejo aqui uma andorinha. É **muito pouco** diante do que tem que ser feito. Precisa do **engajamento** de mais pessoas nisso, da **alta gestão!** [G1].

Na parte dos **recursos humanos, sim**. Embora eu ache que nessa parte, como eu vejo artigos na internet, muitas pessoas fazem a capacitação, mas não realmente para se promoverem, pra se capacitarem, mas por causa de uma **questão financeira** que há por trás disso. Acho que isso tem que ser mais bem estudado [G3].

A percepção dos gestores é de que as ações de capacitação demandam o engajamento dos gestores e que a principal preocupação dos servidores não é vincular a capacitação ao desenvolvimento, mas a incorporação de um percentual de aumento no salário.

O compartilhamento de responsabilidades entre dirigentes, áreas de recursos humanos, responsáveis pelas equipes e os próprios servidores, são determinantes para potencializar a

gestão interna e colocar o desenvolvimento de competências como ativo estratégico para as organizações (CARVALHO et al, 2009). Entretanto, Antonacopoulou (2006) aponta em seu estudo, que a visão de que formação, educação e desenvolvimento de pessoas é um custo, e não um investimento, ainda persevera. Observou-se então, que os servidores, em sua maioria, entendem que tem havido uma preocupação nesse sentido. Todavia, o que tem sido feito até o momento está aquém das necessidades institucionais.

Procurou-se saber quais as competências que eles acreditavam ser fundamentais para o desempenho da sua função, tendo sido mais apontadas: conhecimento técnico, relacionamento interpessoal, planejamento, comunicação, comprometimento, ética, responsabilidade, organização, agilidade e administração de conflitos.

Competência, **responsabilidade**, é... **ética, relacionamento**, que eu acho um dos principais, porque o nosso foco, o nosso objetivo principal é atender aos nossos clientes [G4].

Conhecimento da legislação, capacidade de se **comunicar, dedicação**, disposição para **estudar** e se manter **bem informado** [G6].

Buscou-se perceber sobre o alcance dos resultados esperados com a participação nas ações do programa de capacitação. Algumas respostas retomam a discussão da participação em cursos para obtenção dos incentivos financeiros:

Em parte, o curso **foi bom**, mas eu sinto que eu **preciso participar de outras ações**, entendeu? Até mesmo para eu poder **desenvolver melhor o meu trabalho** [G3].

Bem... em um módulo sim, em outros **não**, porque eu **já tinha conhecimento do que foi ofertado** [G6].

Percebe-se que um dos entrevistados esclarece que a ação foi boa, mas que precisa participar de outras para o seu desenvolvimento profissional e o segundo aponta que o resultado foi alcançado em apenas um módulo, já que já possuía o conhecimento dos demais. Sendo assim, o que o fez participar desses outros módulos? Ademais, as respostas foram objetivas e positivas quanto ao alcance dos resultados desejados. Cabe aqui, o questionamento: será que os resultados desejados realmente se referem ao desenvolvimento de competências gerenciais?

Procurou-se também, saber quais competências eles acreditavam ter adquirido ou desenvolvido após a participação nessas ações. A questão aberta buscou captar respostas das mais variadas, mesmo assim percebeu-se uma coincidência de opiniões quanto às competências pessoais e interpessoais, tendo sido mais citadas: paciência, relacionamento interpessoal, comunicação, visão sistêmica, negociação e conhecimento técnico sobre as atividades da unidade. Percebeu-se que todos tiveram dificuldade em responder essa pergunta, o que corrobora com a dificuldade que se teve em expor a noção sobre o termo competência.

Olhe, por incrível que pareça, acho que a **paciência**. Porque ter participado dessas ações, além de ter me feito adquirir outros conhecimento, me fez ver melhor a **consciência** dos colegas que estão aqui há mais tempo. Não tenho como mudar a **cultura** daqui, sozinha. Melhorou o meu **relacionamento interpessoal** e **capacidade de comunicação** também [G1].

Ressalta-se que Mintzberg (2010) elenca quatro tipos de competências necessárias a gestão, relacionadas aos papéis desempenhados pelos gerentes, os quais não podem ser vistos dissociadamente: competências pessoais, interpessoais, informacionais e para a ação.

Por conseguinte, almejou-se saber sobre as ações de capacitação que provocaram uma melhoria do desempenho no trabalho. Para tal, quatro respondentes disseram de modo geral, que ações foram importantes para a melhoria do seu desempenho no trabalho, por ter

introduzido novos conceitos, visões e tendências que possibilitaram uma atualização dos seus conhecimentos. Um deles apontou que isso só ocorreu porque o curso era técnico e realizado especialmente para o atendimento da demanda setorial. Outro respondente – G6 – deixou claro que o programa precisa de melhorias para que ocorra esse aproveitamento.

Acho que sim... **modernizou!** Em agosto desse ano, eu faço 20 anos de formada. As coisas estão se modernizando e essas ações são importantes para nos **deixar em dia** com as tendências da atualidade [G1].

Acerca disso, Pires et al. (2005) discorre que é possível identificar *gaps* de competências por meio do acompanhamento do desempenho individual, o que pode auxiliar no desenho de ações de desenvolvimento e capacitação. Assim, esses autores complementam que a gestão por competências, busca alinhar esforços para que competências individuais sejam capazes de gerar e sustentar competências organizacionais imprescindíveis ao alcance dos objetivos estratégicos.

Na sequência, aspirou-se perceber se havia algum conhecimento acerca do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, e ainda, se que eles achavam que esses dispositivos poderiam influenciar em suas capacitações. As respostas revelaram que pouco se sabe acerca do PCCTAE, e esse pouco se refere aos anexos que dispõem sobre a progressão por capacitação e incentivo a qualificação. Sobre a PNDP, alguns já ouviram falar. A compreensão de que esses influenciam na capacitação é limitada. Após o questionamento, foi remetido de que poderia ser que sim. Mas, não houve nenhuma resposta afirmativa segura.

Aquela tabelinha... Conheço! Não sei no geral, mas algumas coisas sim. A **PNDP eu já ouvi falar**, mas não lembro direito o que trata. (...) Eu acho que falta um **impulso maior**, não somente financeiro, para que as pessoas se sintam mais incentivadas a participar desse plano (...) Eles vêem mais a **parte financeira** do que a capacitação. [silêncio] Infelizmente, é o que ocorre! [G3].

O primeiro sim, o outro, eu ouço falar, mas não sei sobre ele. Não sei sinceramente. Eu acho que é **porque é necessário**. (...) [G5].

Ambos dispositivos representam mecanismos de modernização do serviço público, que demonstram uma preocupação com a melhoria da prestação de serviços, por meio da motivação e valorização dos servidores. Brasil (2005), que estrutura o PCCTAE, impõe às IFES a elaboração de programas, entre eles, o de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal. Já Brasil (2006a) institui a PNDP. Esses dispositivos legais e essenciais para o desenvolvimento da carreira poderiam ajudar os gestores na identificação de possíveis ações de capacitação que promovam o desenvolvimento de competências.

Propôs-se perceber se os entrevistados consideram que o programa de capacitação contempla as necessidades requeridas ao seu desenvolvimento como gestor público e que são necessários aprimoramentos quanto à inclusão de cursos realmente específicos ao atendimento dessa necessidade – aprendizagem gerencial.

Talvez precise mais de alguns **ajustes**, mas pelo o que a gente vê ao falar com a coordenação, inclusive o **programa desse ano**. A gente percebeu que estava mais **reduzido**, justamente porque talvez muitas pessoas já tenham conseguido chegar no último nível, já **conseguiram seu objetivo**. É preciso que os nossos colaboradores e nossos gestores tenham mais consciência que é preciso continuar [G1].

Nesse sentido, Brasil (2006b) ao tratar do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento de Pessoal, aponta em seu inciso IV do parágrafo único do art. 7º, a linha de desenvolvimento voltada à gestão, que visa à preparação do servidor para o desenvolvimento

da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.

Percebe-se que o programa de capacitação da UFERSA precisa institucionalizar outras formas de desenvolvimento gerencial. Para isso, a gestão por competências é uma fonte rica, pois de acordo com Carvalho *et al* (2009) a aprendizagem deve ser focada na ação e sua avaliação deve estar apoiada em resultados observáveis, corroborando com Mintzberg (2006) ao tratar da educação gerencial, a qual para o autor deve resultar numa reflexão vivenciada, combinada a partir de vários métodos – palestras, estudos de casos, exercícios, projetos – mas em torno da aprendizagem do gerente e não do ensino do professor.

Ademais, essa dimensão quis observar se houve mudança comportamental após a participação em ações do programa de capacitação. A opinião de alguns remete a preocupação dos resultados das ações em aprendizagem gerencial. Percebeu-se que alguns gerentes acredita ter mudado algo, no que se refere à atualização de assuntos e padrões, e outros entendem que a mudança não promoveu a aprendizagem gerencial .

Mudou muita coisa. Foram muitos ajustes. Pensar em coisas, e assim **perceber...** não, **não é dessa forma!** [G1].

Essa mudança **poderia até ter acontecido**, se você tivesse realmente um curso voltado para gestor público (...) mas como o **curso não foi direcionado para gestor público**, não vejo que tenha acontecido nenhuma mudança no meu comportamento. A minha mudança veio dos meus estudos, não da capacitação [G6].

As falas sugerem que poucos tiveram mudança comportamental decorrente da capacitação. Todavia, grande parte dos entrevistados considera que as ações foram fundamentais para a melhoria do seu desempenho no trabalho, e isso incide em mudança de comportamento. Como apontam Brandão e Bahry (2005, p. 181) “*o desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências.*” Percebeu-se, durante a entrevista, certa hostilidade, como se não quisessem reconhecer que seus comportamentos precisavam ser reorientados aos objetivos institucionais. Parece haver falta de conscientização sobre a importância do papel dos gerentes. Há a indicação que os cursos não são voltados à gestão pública, e que por isso não resultam em aprendizagem gerencial. Mesmo assim, os gestores participam, e isso mais uma vez remete a questão financeira, que por vezes, esses querem omitir.

4.4 Aprendizagem Gerencial

Essa dimensão buscou saber como eles entendiam o seu processo de aprendizado. A maioria percebe que seu aprendizado ocorre na prática, com a experiência. Eles reconhecem que aprendem todos os dias com as demandas impostas pelo trabalho. Apenas um revela que o seu aprendizado é resultado de muito estudo.

Bom... **no dia-a-dia mesmo**, num tem outro jeito não! Na **prática** é que você vai aprendendo [G3].

Na realidade **não há aprendizado**, a não ser que **no dia-a-dia** (...), como não há uma direção do que fazer e o que não fazer, acaba que **a gente erra muito**. [G4].

Buscou-se ainda, identificar se há aplicabilidade do que foi aprendido (relação entre teoria e prática). Para tanto, percebeu-se que alguns consideram que houve correlação entre o que foi abordado nos cursos com a prática gerencial. Por outro lado, um grupo de gerentes entende que apenas alguns conteúdos podem ser aplicados e que o programa precisa observar melhor esse ponto.

Há! Com certeza... até porque o curso era praticamente, 90% prático! [G4].

Algumas coisas... outras **ficam muito na base da teoria** [G5].

Isso corrobora com a preocupação apontada por Fox (1997), quando trata do *gap* entre teoria e prática gerencial. Vê-se que a área de recursos humanos das organizações deve se preocupar em orientar seus programas quanto à aplicabilidade dos conteúdos a serem aprendidos. É necessário que esses atendam as demandas institucionais.

Ainda, se buscou perceber se as ações das quais os gerentes participaram, integrantes do plano de capacitação, resultaram em aprendizagem gerencial. Nesse sentido, as respostas mostram que as ações resultaram mais em aprendizagem técnica do que gerencial.

Bem, esse curso específico que eu fiz, não. E também **não vejo o programa voltado pra isso não**. Acho que tem muito que ser melhorado nesse sentido [G2].

Não, mas acho que já houve alguma ação sobre isso. Mas, pelo que eu tenho visto dos gestores, se eles têm participado, **não estão aplicando isso na sua prática** [G4].

Não. São genéricos. Pelo menos, tudo o que eu já fiz, não foi direcionado a área de gestão. Hoje, no momento, o programa que tem, **não contempla** isso [G5].

Cabe ressaltar que, da forma como está disposto, o programa de capacitação da IFES, assim como regulamenta a PNDP, tem uma linha de desenvolvimento voltada à gestão. Além disso, o programa contém uma matriz de capacitação, que consiste em uma grade de ações agrupadas em dois cursos considerando o público-alvo da IFES, bem como as necessidades setoriais. O primeiro curso é denominado Gestão Organizacional no Serviço Público e o segundo curso, Orientações para o Trabalho na Organização Pública. Desse modo, o servidor escolhe qual curso quer participar, tendo que cursar ações que estejam contidas nesse curso, a fim de obter a Certificação Única, a qual é utilizada, entre outras coisas, para fins de progressão por capacitação (UFERSA, 2010).

O curso voltado para Gestão possui quatro áreas: gerencial, técnico-organizacional, interpessoal e pessoal. Cada área possui suas ações, com suas respectivas cargas horárias. Com base nisso, observou-se que três dos entrevistados haviam feito o curso do programa de capacitação voltado para área gerencial. Cabe ressaltar que nem todas as ações, embora dispostas na matriz, são ofertadas todos os anos. Os servidores precisam montar o seu curso com base nas ações ofertadas para esse, no ano em que vão participar.

Assim, o que pode estar ocorrendo é que os servidores não estão escolhendo ações da área gerencial, e sim, das outras três áreas citadas, ou pode ser que as ações da área gerencial estejam sendo pouco ofertadas ou divulgadas. Há, ainda, a probabilidade de que as ações dessa área não sejam as mais adequadas às necessidades de aprendizagem gerencial da Instituição. Como bem aponta Silva (2009), o grande desafio dos programas de aprendizagem é compatibilizar a educação e o desenvolvimento do gerente, de forma a desenvolver as competências necessárias ao enfrentamento dos desafios encontrados na prática profissional. O fato é que os conhecimentos que podem ser inseridos nessas quatro áreas são indispensáveis ao desenvolvimento gerencial.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Percebeu-se que embora essa IFES comungue de problemas observados aos encontrados em outras Instituições da mesma natureza, ela possui aspectos peculiares. Talvez isso ocorra devido à rapidez com que têm sido instituídas mudanças políticas, estruturais e administrativas, mudanças essas, descompassadas pela falta de pessoal, e capacitação

adequada do corpo gerencial. Cabe ressaltar que essa Instituição foi transformada em Universidade a menos de seis anos. Desse modo, há de se considerar que a cultura de gestão ainda está em processo de institucionalização.

O aumento de salário oriundo da capacitação é perceptível entre os servidores e motivou a questão central do título deste artigo: *capacitação: para que te quero?* Embora muitos afirmem que esse não é o motivo da sua participação nas ações de capacitação, observa-se que esses têm optado por capacitação que possibilite a sua ascensão funcional, resultando em progressões por capacitação e incentivos por qualificação profissional.

A gestão de pessoas na Instituição é percebida pela maioria como deficiente e embrionária. Apesar dos esforços para melhorar e adequar o programa de capacitação aos normativos vigentes, a exemplo da PNDP, pouco avanço tem sido percebido na prática. Percebe-se também, que embora esse estudo tenha avaliado apenas um caso, considera-se, pelas interações com dirigentes de outras Universidades, que há dificuldade com relação à implantação de um sistema de gestão por competências.

Ficou evidente que o ponto mais crítico com relação à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências, a partir da implantação do PCCTAE e da divulgação da PNDP, é a mudança cultural quanto à prioridade dada aos servidores, de um modo geral, aos incentivos financeiros, o que foi bem evidenciado na amostra deste estudo, aplicada ao nível gerencial. A Instituição precisa mobilizar um processo de mudança capaz de suportar a gestão por competências, assim como reorientar as suas ações de capacitação com base na necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais. A aprendizagem gerencial nessa IFES ocorre, em sua maior parte, por meio da prática. As ações empreendidas pelos gerentes analisados não tem atendido a contento as suas necessidades. Elas fazem parte, na maioria dos casos, da busca por incentivos financeiros.

Desse modo, reportando-se ao objetivo do estudo – verificar a contribuição do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação - PCCTAE na capacitação e no desenvolvimento de competências gerenciais na Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, conclui-se que iniciativas incipientes foram tomadas e que são necessários esforços para aperfeiçoar essas ações às demandas observadas para a capacitação e a aprendizagem gerencial.

Sugere-se que a organização busque alternativas para fomentar a motivação e o engajamento dos servidores em todos os níveis para a importância do desenvolvimento de competências profissionais, que podem contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais. Para tanto, o foco na aprendizagem gerencial e suas múltiplas formas é um ponto importante a ser desenvolvido e trabalhado, visto que esse público-alvo é o que pode impulsionar suas equipes e, por conseguinte, mobilizar a instituição.

Propõe-se que a organização realize um mapeamento de competências a fim de identificar *gaps* de competências, para fomentar o estabelecimento de um programa de aprendizagem voltado às demandas institucionais. Do mesmo modo, sugere-se para estudos futuros que uma análise mais apurada sobre o desenvolvimento de competências gerenciais, acompanhada a princípio, de um levantamento acerca das estratégias organizacionais, já que como se observa na literatura, o mapeamento é possível a partir da formulação de estratégias organizacionais, onde se podem observar as lacunas a serem trabalhadas no processo de desenvolvimento de competências. Recomenda-se, por fim, a replicação desse estudo em outras IFES, a fim de avaliar a percepção dos gestores sobre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, p. 465-478, out-dez /2006.
- ANTONACOPOULOU, E. P. The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v 37, n. 4, p. 455-473, Dec. 2006.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. **XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006.
- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: a experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 3, n. 1, p. 135-157, 2002.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP. p. 179-194. Abr-jun/ 2005.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências, 2005.
- _____. **Decreto 5707**, 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 8112, de 11 de dezembro de 1990, 2006a.
- _____. **Decreto 5825**, 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, 2006b.
- BOWDITCH, J. L.; E BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CARVALHO, A. I. [et al.]. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: **ENAP**, 2009.
- DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. **Organizational Dynamics**, v. 24, n.3, p. 36-49, Winter 1996.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 4, p. 532-550, 1989.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição especial, p. 183-196, 2001.
- FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, mai./jun. 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD C. X. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.
- HAMEL, G.; PRAHALAD C. X. Strategy as stretch and leverage. **Harvard Business Review**, p. 75-84, mar./apr. 1993.

- HILL, L. **Becoming a manager**: how new managers master the challenges of leadership. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- HONDEGHEM, A. HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57, (2), p. 241-258, abr./jun. 2006.
- HORTON, S. Introduction the competency movement: Its origins and impact on the public sector. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.
- ILLERIS, K. What Do We Actually Mean by Experiential Learning? **Human Resource Development Review**, v. 6, n. 1, p. 84-95, Mar, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LONGO, F. El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 oct. 2002.
- McGILL, I.; BROCKBANK, A. **The Action Learning handbook**. New York: Routledge, 2004.
- MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado**: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de Gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. São Paulo: Bookman, 2010.
- ORLANDI, E. P. **Discurso e leitura**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- PEREIRA, A. L. C. **De Lagarta a Borboleta**: as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior no nordeste brasileiro. 2010. 162 folhas. Dissertação (Mestrado em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010).
- PIRES, A. K. [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la investigación**. México, McGraw-Hill, 1991.
- SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- UFERSA. UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. 2010. Conselho Universitário – **RESOLUÇÃO nº 81/2010**. Atualização do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da UFERSA.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Third edition. 2003.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.