

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
GESTÃO PÚBLICA

NOMEAÇÃO DOS CARGOS DE CONFIANÇA: O CASO DO IFMT CAMPUS SÃO VICENTE

Vanessa Alves de Lima

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em gestão das organizações pública, sob orientação Professora Doutora Adelina Maria Granado Andrés e coorientação Professor Doutor José Carlos Pereira de Morais

Esta dissertação não inclui críticas feitas pelo júri.

Portugal, Novembro, 2024



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

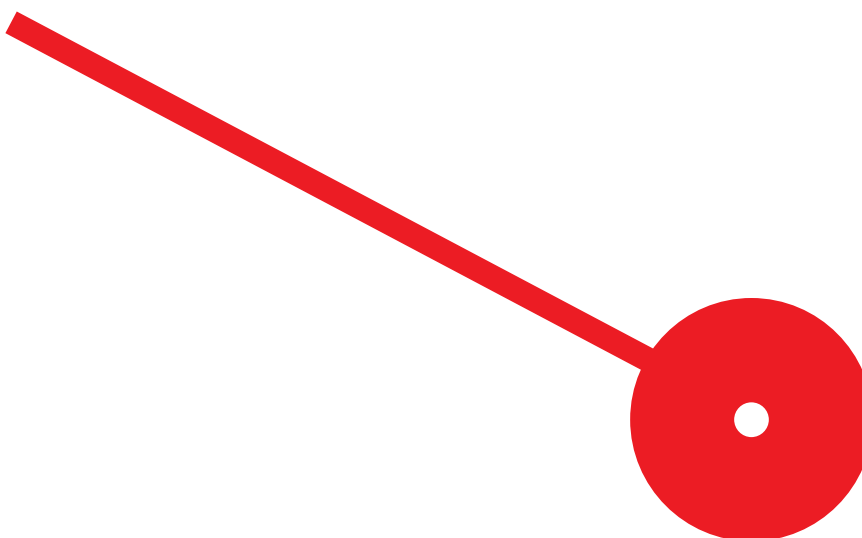
MESTRADO
EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
GESTÃO PÚBLICA

NOMEAÇÃO DOS CARGOS DE CONFIANÇA: O CASO DO IFMT CAMPUS SÃO VICENTE

Vanessa Alves de Lima

Orientadora: Professora Doutora Adelina Maria Granado Andrês

Coorientador: Professor Doutor José Carlos Pereira de Morais



Dedicatória

Dedico esta dissertação primeiramente ao meu Salvador e Deus, cuja luz ilumina cada passo da minha jornada, inspirando-me a buscar a verdade e a viver em amor, Jesus Cristo. Dedico também à minha família, meu alicerce e minha fonte de amor. A cada um de vocês (pai, mãe e irmã), agradeço por acreditarem em mim e por me apoiarem em todas as etapas dessa jornada. "Mas os que esperam no Senhor renovarão as suas forças; subirão com asas como águias; correrão, e não se cansarão; caminharão, e não se fatigarão." Isaías 40:31.

Agradecimentos

Agradeço ao IFMT pela oportunidade de aprendizado e crescimento, nestes quase 11 anos de serviços prestados como servidora pública nesta Instituição de Ensino. Agradeço também ao ISCAP por proporcionar um espaço de aprendizado enriquecedor. A experiência adquirida aqui será sempre valiosa em minha trajetória profissional e pessoa. Minha eterna gratidão aos meus colegas de turma, principalmente Marileide, Ana Thaís e Elenice, aos quais, tive mais proximidade ao longo do trabalho, pela camaradagem e pelos momentos de aprendizado compartilhados. Cada um de vocês contribuiu para tornar essa jornada mais rica e significativa. Agradeço de coração a Rillyenne pelo apoio e por toda parceria durante a construção de minha dissertação, sua dedicação e entusiasmo nos levou a superar os desafios dessa jornada e celebrarmos essa conquista. E por fim não menos importante, agradeço sinceramente aos meus orientadores Professora Doutora Adelina e Professor Doutor José pelo apoio, paciência e a orientação durante este processo, me guiaram com generosidade e me ajudaram a crescer.

Resumo:

A nomeação de cargos de confiança na rede federal de ensino, regida pela Lei nº 8.112/1990, é estritamente limitada a servidores ocupantes de cargos efetivos. Esta pesquisa busca analisar o impacto da gestão no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso - Campus São Vicente (IFMT-SVC) na nomeação desses cargos, com o objetivo de propor um modelo de gestão baseado em competências. A metodologia adotada consistiu em um estudo de caso com abordagem exploratória e descritiva, de natureza quantitativa. Foi aplicado um questionário fechado a uma amostra de 25 servidores — que não ocupam cargos de confiança ou estão em substituição — de um total de 84 servidores. Os resultados da pesquisa identificou a ausência de critérios formais de gestão por competências, sendo as nomeações baseadas em relações pessoais. Além disso, a inexistência de um programa estruturado de gestão por competências para cargos de confiança. As limitações da pesquisa devem ser consideradas com cautela, dado o tamanho reduzido da amostra e a ocorrência de uma greve durante a coleta de dados. A originalidade deste estudo reside em ser a primeira investigação sobre a gestão por competências no campus em questão. Apesar de valorizada, a implementação da gestão por competências é incipiente, o que sugere a necessidade de maior institucionalização e capacitação para desenvolver competências técnicas e comportamentais, atuando como uma ferramenta essencial na seleção de cargos de confiança e promovendo, assim, mais transparência na gestão no IFMT-SVC.

Palavras chave: Gestão por Competências. IFMT- Campus São Vicente. Cargo de Confiança. Habilidades Comportamentais. Habilidades Técnicas.

Abstract:

The appointment of trust positions within the federal education system, governed by Law No. 8,112/1990, is strictly limited to civil servants holding effective positions. This research aims to analyze the impact of management at the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Mato Grosso - São Vicente Campus (IFMT-SVC) regarding the appointment of these positions, with the objective of proposing a competency-based management model. The methodology employed consisted of a case study with an exploratory and descriptive approach of a quantitative nature. A closed questionnaire was administered to a sample of 25 civil servants—who do not occupy trust positions or are in temporary replacements—out of a total of 84 civil servants. The research results identified the absence of formal criteria for competency management, with appointments primarily based on personal relationships. Furthermore, there is a lack of a structured competency management program for trust positions. The limitations of the research should be approached cautiously, given the small sample size and the occurrence of a strike during the data collection period. The originality of this study lies in being the first investigation into competency management at the campus in question. Although competency management is valued, its implementation remains nascent, indicating the need for greater institutionalization and training to develop technical and behavioral competencies. This approach serves as an essential tool in the selection of trust positions, thereby promoting increased transparency in management at IFMT-SVC.

Key words: Competency Management. IFMT- Campus São Vicente. Trust Position. Behavioral Skills. Technical Skills.

Sumário

Introdução	12
Contextualização	13
Questões norteadoras	13
Objetivo geral	14
Objetivo específicos	14
Justificativa	14
Metodologia	15
Estrutura da Dissertação	15
Capítulo I – Sistema de Avaliação De Desempenho do IFMT CAMPUS SÃO VICENTE	16
1.1 Gestão de Competências	17
1.2 Gestão por competências no Brasil no âmbito da Administração Pública Federal	18
1.3 Sistema de Avaliação de Desempenho do IFMT - SVC	21
1.3.1 Avaliação de Desempenho TAE	21
1.3.2 Avaliação de Desempenho Professor Ensino Básico Técnico Tecnológico (DOCENTE)	24
Capítulo II – Leis e regulamentos internos do IFMT CAMPUS SÃO VICENTE	25
2 Breve Histórico do IFMT – Campus São Vicente.....	25
2.1 Da Missão, Princípios, Finalidades e Objetivos	26
2.1.1 Estrutura Organizacional – SVC.....	27
2.1.2 Funções Gratificadas e Funções Comissionadas.....	28
2.2 Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP 2024 NO IFMT ..	29
Capítulo III – Metodologia de Investigação	32
3 Desenho da pesquisa científica	32
3.1 Etapas da Pesquisa.....	32
3.1.1 Questões da Investigação	32
3.1.2 Hipótese da investigação	33
3.1.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de dados	33
Capítulo IV – Apresentação e análise de dados	36
Conclusões finais	51
Referências bibliográficas	53
Apêndices	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Função da Avaliação Docente no IFMT	24
Figura 2 - Organograma da Estrutura Organizacional do IFMT SVC	27

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Numa escala de 1 a 5 quanto você tinha conhecimento das ferramentas da Gestão por Competências (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?	40
Gráfico 2 - Observando o trabalho da sua Chefia Imediata, qual o grau de Conhecimentos Funcionais (Competências necessárias para cada função) o seu chefe têm para exercer esse cargo (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?	41
Gráfico 3 - Observando o trabalho da sua chefia imediata, qual o grau de Conhecimento Técnico (formação profissional) têm para exercer esse cargo (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?	42
Gráfico 4 - Observando o trabalho da sua chefia imediata, qual o grau de Conhecimento Comportamental (interação e conexão com as pessoas ao seu redor, e equipe) que talvez tenha para exercer esse cargo (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito)	43
Gráfico 5 - Seria relevante para o IFMT - SVC a demonstração da implementação da Gestão por Competência (Marque onde 1 é nenhuma relevância e 5 é muito relevante)?	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quantitativo de Funções Gratificadas no IFMT – SVC.....	28
Tabela 2 - Percentagem dos dados coletados dos 49 servidores do IFMT – SVC	34
Tabela 3 - Fases da aplicação do questionário	36
Tabela 4 - Percentagem das habilidades comportamentais.....	44
Tabela 5 - Percentagem dos critérios escolhidos pela equipe gestora	45
Tabela 6 - Percentagem das vantagens(ns) abaixo acredita ser importante na Gestão por Competências.....	49

Lista de abreviaturas

AA – Auto-Avaliação

AC – Avaliação da Chefia Imediata

AM – Avaliação dos Membros da Equipe de Trabalho

CD – Cargo de direção

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

DSGP – Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

FG – Função Gratificada

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFMT- SVC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Campus São Vicente

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

PCI – Qualificação de Profissionais de Nível Superior

PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PDP – Política de Desenvolvimento de Pessoas

PNDP – Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal

PNP – Plataforma Nilo Peçanha

RPDP – Regulamento da Política de Desenvolvimento de Pessoas

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

TAE – Técnicos Administrativos em UNB Universidade de Brasília

“Existe hoje um desequilíbrio entre a gestão por competências e a gestão de desempenho. Os servidores são recompensados porque investiram no desenvolvimento e não porque obtiveram bons resultados.” (Hondegem, G., Horton, S., & Scheepers, M., 2006).

Contextualização

A gestão por competências é um tema cada vez mais relevante no setor público. Rogério Leme, em sua obra "Gestão por Competências no Setor Público", destaca que a principal contribuição desse modelo está na "sistematização do desenvolvimento de pessoal", integrando Pessoas, Processos e Estratégia. Leme (2010) também ressalta que as competências, tanto técnicas quanto comportamentais, são essenciais para que os servidores desempenhem suas atividades com qualidade e alcancem metas individuais e institucionais.

Na rede federal, o desempenho dos servidores é avaliado com base na Lei nº 8.112/1990, focando em competências. O coeficiente de desempenho gerado por essa avaliação fornece à instituição os insumos necessários para identificar as necessidades de desenvolvimento dos servidores, permitindo que desempenhem plenamente suas funções.

A gestão por competências, assim, emerge como uma ferramenta crucial na nomeação de servidores para cargos de confiança¹. Nesse contexto, esta pesquisa visou analisar o impacto da gestão do IFMT-SVC na nomeação de cargos de confiança, sob a perspectiva da gestão de competências, que levou à formulação de questões norteadoras ao próximo sub-tópico.

Questões norteadoras

- ✓ Como são escolhidos os servidores para os cargos de confiança na Instituição? A Gestão por Competência é levada em consideração?
- ✓ Qual grau de instrução que cada servidor possui antes de ingressar no cargo de confiança?
- ✓ Qual a percepção da equipe liderada por esses gestores, quanto às suas competências técnicas e comportamentais?

¹ Segundo a Lei nº 8.112/1990, que regula o regime jurídico dos servidores públicos federais, cargos de confiança são conhecidos como cargos em comissão. Esses cargos são de livre nomeação, ou seja, livre escolha e exoneração pela autoridade competente, conforme os critérios discricionários da administração pública.

- ✓ Qual o percentual de servidores técnicos administrativos e docentes nos cargos de confiança? Existe uma equidade?

Objetivo geral

Analisar o impacto da gestão do IFMT – SVC quanto a nomeação dos cargos de confiança, com vista a elaboração de uma proposta de gestão por competências.

Objetivo específicos

- ✓ Compreender o funcionamento das nomeações de cargos de confiança e os normativos correlatos existentes dentro do IFMT-SVC;
- ✓ Descrever sobre o sistema de avaliação de desempenho implementadas no IFMT-SVC;
- ✓ Identificar o quantitativo de servidores em cargos de confiança entre Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e Técnico Administrativo em Educação (TAE) no IFMT- SVC;
- ✓ Caracterizar os dados dos servidores baseado em suas capacidades técnicas relacionados ao cargo de gestão (hard skill) no IFMT-SVC;
- ✓ Investigar a percepção da equipe gestora em relação as habilidades técnicas e comportamentais da sua chefia direta no IFMT- SVC.

Justificativa

A pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão acerca do processo de nomeação de cargos de confiança no IFMT – SVC, à luz da gestão por competências, e analisar os impactos dessa prática na eficiência da gestão administrativa.

Metodologia

Esta pesquisa adota um estudo de caso com uma abordagem exploratória e descritiva, de natureza quantitativa (Yin, 2005). A metodologia foi desenvolvida em duas etapas distintas: na primeira, foi realizado um estudo da literatura existente sobre a temática da gestão de competências (Yin, 2014). Esta revisão permitiu embasar teoricamente a investigação e delinear os principais conceitos e modelos relacionados ao tema.

Na segunda etapa, foi aplicado um questionário² aos servidores do IFMT-SVC que neste ano corrente, não possuem cargos de confiança nem estão em situação de substituição. Esse instrumento de coleta de dados teve como objetivo captar percepções e avaliar a relação entre o sistema de nomeação de cargos de confiança e a gestão de competências dentro da instituição.

A hipótese central desta pesquisa é que a nomeação para cargos de confiança no IFMT-SVC é realizada por livre escolha do gestor e o nomeado, ao invés de ser fundamentada no sistema de avaliação de desempenho dos servidores, de modo a promover maior eficiência na gestão administrativa. A investigação busca, assim, validar essa hipótese e identificar os impactos concretos dessa prática na administração pública.

Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em capítulos, divididos em duas partes: fundamentos teóricos e o estudo de caso. Além da introdução ao trabalho e conclusões finais, o estudo está estruturado em três capítulos: 1º Capítulo: Sistema de Avaliação de Desempenho do IFMT- SVC. 2º Capítulo: Leis e Regulamentos Internos do IFMT – SVC. 3º Capítulo: Percorso metodológico e o 4º Capítulo: Análise de dados do estudo de caso IFMT- SVC. Por fim, as conclusões finais.

² Vide Apêndice A

CAPÍTULO I – SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO IFMT CAMPUS SÃO VICENTE

Este capítulo oferece uma sucinta análise contextual da gestão por competências em conexão com o sistema de avaliação de desempenho, visando a compreensão da nomeação de cargos de confiança no Instituto Federal de Ensino Superior (IFES), especificamente o IFMT- SVC, que é objeto de estudo desta pesquisa.

Há várias correntes teóricas quando se trata de competência, no entanto, duas se destacam: A primeira, proposta por David McClelland (1973), pioneiro na estruturação do conceito de competência como um conjunto de qualidades ou características subjacentes à pessoa, capacitando-a a desempenhar uma função específica ou lidar com determinada situação.

A segunda, defendida pelos autores franceses Le Boterf (1999) e Zarifian (1999) associa competência não apenas a um conjunto de atributos pessoais, mas também às suas realizações em um contexto específico, ou seja, ao que o indivíduo produz ou realiza no ambiente de trabalho (Dutra, 2004).

Já os autores Almeida, F. e Morais, J. (2023) expõem que as competências essenciais de uma organização são desenvolvidas para servir como padrões de desempenho, sendo continuamente ajustadas em resposta aos desafios e às particularidades de cada área de negócio, serviço ou produto.

Quando tratamos de competências existem duas habilidades a serem mensuradas, sendo a primeira denominada “soft skills” que são habilidades interpessoais e comportamentais que envolvem a maneira como uma pessoa interage com os outros. A segunda sendo denominada “hard skills” que são habilidades técnicas e específicas, que podem ser aprendidas por meio de educação formal ou treinamento.

As soft skills são competências comportamentais essenciais para o desenvolvimento de um indivíduo. Diferentemente das *hard skills*, que englobam habilidades técnicas, as *soft skills* são mais complexas de se definir e avaliar (Almeida, F. e Morais, J., 2023).

Nesta pesquisa, o termo competência será abordado sob a perspectiva de Gonczi (1999), que associa os atributos pessoais ao contexto em que são empregados, isto é, ao desempenho da pessoa no trabalho. Isso significa que não apenas os conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecidos pelo acrônimo "CHA", são considerados, mas também o desempenho demonstrado pela pessoa em um contexto específico, incluindo os comportamentos adotados no trabalho e as realizações resultantes. (Dutra, 2004)

Tendo em vista, que a gestão por competências busca integrar as soft skills e hard skills de maneira estratégica, promovendo o desenvolvimento completo dos profissionais. Enquanto as soft skills—como comunicação, trabalho em equipe e liderança—fortalecem o desempenho interpessoal e comportamental, as hard skills garantem o domínio técnico e especializado. Dessa forma, a combinação dessas competências é essencial para uma gestão eficaz, alinhando habilidades técnicas e comportamentais às demandas organizacionais. (Almeida, F., e Morais, J. 2023)

Bregalda destaca que a administração pública no Brasil está passando por mudanças importantes para tornar os processos mais eficientes e melhorar os serviços oferecidos aos cidadãos.

No Brasil, esse cenário também se aplica. A partir dos anos 1990, foram adotadas várias medidas para melhorar a gestão pública, especialmente no setor de recursos humanos. Projetos voltados para ajustar as carreiras dos servidores às demandas da época incluíram gratificações baseadas no desempenho, capacitação como critério de progressão e outros incentivos para promover o desenvolvimento profissional em diversas áreas (Bregalda, 2014).

Portanto, a gestão de competências engloba diversas medidas de aprimoramento destinadas a contribuir para o desenvolvimento das instituições públicas. Entre essas medidas, destaca-se o sistema de avaliação de desempenho, um tema que será discutido adiante.

1.1 Gestão de Competências

A gestão por competências no que se refere ao setor público possui suas diferenças em relação ao setor privado. Tradicionalmente, as carreiras públicas

baseavam-se em diplomas, exames ou antiguidade. Atualmente, as carreiras são baseadas nos diferenciais dos servidores, que são aproveitados pela instituição. Os próprios empregados e/ou servidores são responsáveis pelo desenvolvimento de suas competências.

Existe uma relação entre competência e competição possuem similaridades semânticas. Apesar da menor evidência de competição no setor público, ela existe, especialmente na seleção, que busca reter talentos orientados para resultados.

A gestão por competência surgiu no setor privado dos EUA e Reino Unido na década de 1980 e no mesmo período, houve os primeiros passos dessa gestão no setor público em uma resposta aos desafios globais, como a globalização, concorrência internacional e mudanças tecnológicas. Já que objetivo era melhorar o desempenho educacional, que não atendia às exigências do mercado de trabalho.

Na gestão por competências avalia talentos, motivação, personalidade e outros atributos e compreende o indivíduo como um recurso essencial para o sucesso ou fracasso da organização.

Cabe lembrar que há diferenças na aplicação de gestão por competências entre o setor público e o setor privado: no modelo britânico, não há referência às aptidões políticas dos altos servidores. Já em países como os Países Baixos e Brasil, o ambiente político é uma parte importante das competências esperadas dos servidores.

Esse modelo de gestão por competências valoriza os diferenciais dos servidores e busca avaliar talentos e atributos para melhorar o desempenho organizacional. Embora baseada no setor privado, a gestão por competências no setor público apresenta variações em sua aplicação, como a inclusão de competências políticas em alguns países (Hondegem, G., Horton, S., e Scheepers, M., 2006).

1.2 Gestão por competências no Brasil no âmbito da Administração Pública Federal

A gestão por competências na administração pública federal no Brasil começou oficialmente em 2009, com o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a

Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), visando aprimorar o desempenho organizacional a partir das reais necessidades de capacitação dos servidores. Esse decreto foi substituído pelo Decreto nº 9.991/2019, que reforçou a importância das competências no desenvolvimento de pessoal e foi posteriormente alterado pelo Decreto nº 10.506/2020, que definiu a manutenção de escolas de governo para a formação de servidores públicos.

Os autores Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) sinalizam que essa política contribui para a estratégia organizacional e capacita os servidores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES); no entanto, apresenta diversas dificuldades na operacionalização.

O Decreto nº 10.506, de 2020, estabelece que cada órgão do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) deve elaborar anualmente um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), baseado nas necessidades de desenvolvimento para alcançar os objetivos institucionais.

O PDP deve identificar o público-alvo, as ações de desenvolvimento e a carga horária estimada, atendendo às necessidades do ano seguinte. De acordo com o artigo 5º, as propostas do PDP devem ser enviadas ao órgão central do SIPEC, sendo elaborado até 30 de setembro de cada ano pela autoridade máxima, abrangendo desde o planejamento até a avaliação. Neste Decreto acima citado, informa as matrizes de competências transversais e liderança, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 - Matrizes de competências PNPD

Competências Transversais	Competências de Liderança
Resolução de problemas com base em dados	Visão de futuro
Mentalidade digital	Inovação e Mudança
Foco nos resultados para os cidadãos	Comunicação Estratégica
Comunicação	Gestão para resultados
Trabalho em equipe	Geração de valor para o usuário
Orientação por valores éticos	Gestão de Crises
Visão Sistêmica	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal
	Coordenação e colaboração em rede
	Engajamento de pessoas e equipes

Fonte: PNAD (2023)

As matrizes de diretrizes para o desenvolvimento de pessoas devem ser alinhadas com as ações das redes de escolas do governo do Poder Executivo Federal e integradas ao Sistema de Escolas do Governo da União, conforme estabelecido pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), por meio de programas de pós graduação, lato sensu e stricto sensu; fomento a pesquisa e inovação; prospecção e promoção e difusão de conhecimento; empreendedorismo e liderança no setor público.

Embora a PNDP tenha o objetivo de aprimorar as competências dos servidores públicos, sua implementação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) enfrenta desafios significativos. Segundo (Bregalda, Tosta e Dalmau 2014) e (Teixeira Filho et al, 2017) , a dificuldade decorre da estrutura legalista robusta e da cultura do serviço público brasileiro, que impõem barreiras à gestão por competências. Essas dificuldades estruturais afetam a aplicação prática da PNDP nas IFES, comprometendo a efetividade das políticas de desenvolvimento de pessoas.

Para superar esses obstáculos, é essencial que as IFES adotem uma abordagem estratégica de gestão de recursos humanos, incorporando a PNDP em seus programas de capacitação e desenvolvimento. A implementação bem-sucedida da PNDP nas instituições de ensino superior federais é vista como crucial para o aprimoramento contínuo das competências dos servidores, garantindo uma melhor qualidade de serviços e eficiência nas atividades acadêmicas e administrativas (Bregalda, Tosta e Dalmau, 2014).

A pesquisa de Tosta (2011) relata que os gestores nos IFes devem desenvolver habilidades específicas para a gestão, gerando o engajamento da equipe de trabalho para alcançar os objetivos institucionais.

1.3 Sistema de Avaliação de Desempenho do IFMT - SVC

A avaliação de desempenho no IFMT é dividida em duas categorias: servidores técnicos administrativos em educação (TAE) e professores do magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. Para os TAEs, a avaliação ocorre anualmente com o objetivo de mensurar a eficiência e as competências desses servidores. Esse processo está regulamentado pela Resolução CONSUP/IFMT nº 031/2011 e, embora a progressão do servidor possa ser um desdobramento da avaliação, o foco principal é avaliar as competências do trabalhador.

É fundamental destacar que as avaliações de desempenho, seja de docentes ou Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), não constituem pré-requisito para a nomeação de cargos de confiança na instituição, uma vez que essa decisão é de competência exclusiva e discricionária do gestor.

No caso dos docentes, a avaliação de desempenho ocorre a cada 24 meses de efetivo exercício. Se aprovados, os professores têm sua progressão funcional efetivada. Esse processo é regulamentado pela Resolução CONSUP/IFMT nº 88/2014, e serve tanto para a progressão de um nível para outro dentro de uma mesma classe, quanto para a promoção de uma classe para outra, no caso de progressão por desempenho acadêmico do último nível de uma classe para o primeiro nível da classe seguinte.

1.3.1 Avaliação de Desempenho TAE

Segundo Resolução CONSUP/IFMT nº 031/2011, o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE no IFMT “é um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais previamente pactuadas com a equipe de trabalho”.

O Programa de Avaliação de Desempenho será gerenciado pela Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas – (DSGP) e executado pela Comissão de Avaliação Local de cada campus sob a coordenação da Comissão de Avaliação

Geral do IFMT, na qual é formada por: 01 representante da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas; 01 representante designado pela Direção Geral; 01 representante da Comissão Interna de Supervisão.

Tanto a Comissão de Avaliação Geral e a Comissão de Avaliação Local são instituídas anualmente, através de portaria emitida pela Reitoria, sendo permitida uma recondução. O Programa de Avaliação de Desempenho do TAE ocorre em quatro etapas: Planejamento, Acompanhamento, Registro e Validação.

O Planejamento estabelece o plano de trabalho e os padrões esperados, na qual é desenvolvido um Plano Gerencial (contendo a descrição das atribuições inerentes a cada equipe de trabalho: Coordenações/ Assessorias/ Gerências/ Departamentos/ Diretorias) será realizada no mês de setembro de cada ano. E o Plano Individual para o período de 10 (dez) meses, (consistirá na distribuição das responsabilidades e atribuições individuais, pelo servidor juntamente com a chefia imediata) coordenado pela comissão local.

A segunda etapa é o acompanhamento que consiste no gerenciamento do desempenho individual e das equipes, pela Chefia Imediata, através da observação associada à implementação de ações corretivas ou orientações e providências para melhorias.

A terceira etapa é o 3º Registro – análise do desempenho apresentado no período e registro em formulários próprios. no mês de agosto, depois de transcorrido o período de 10 (dez) meses da elaboração do Plano Gerencial e do Plano Individual de Trabalho.

A quarta etapa 4º Validação - será iniciada no mês subsequente ao da Etapa de Registro, que consiste no processamento da avaliação realizado pela Comissão de Avaliação Local, através da apresentação do resultado final, indicando a possibilidade da concessão ou não da Progressão por Mérito, finalizando o período avaliativo.

Em caso de avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes em exercício de cargo de direção ou função gratificada é por meio: I – Auto-avaliação II – Avaliação pela Chefia Imediata III - Avaliação pelos Membros da Equipe de Trabalho.

No que se refere aos docentes em exercício de cargos de direção e função gratificada, a resolução IFMT/CONSUP N° 033/2011 em seu artigo 17 diz:

Art. 17 Os docentes em exercício de cargos de direção e função gratificada, para efeito de progressão funcional, continuam sendo avaliados segundo os critérios da carreira docente, mas serão submetidos ao Programa de Avaliação de Desempenho da mesma forma que os técnico administrativos, e o resultado da Avaliação de Desempenho será encaminhado para conhecimento da Direção Geral. (IFMT, 2011)

Cabe lembrar que o servidor técnico-administrativo que será avaliado pelos membros da equipe de trabalho e pela chefia imediata, e também fará uma auto-avaliação de seu desempenho e da sua participação nos resultados alcançados pela equipe.

Posto isto, o desempenho individual e a avaliação da chefia imediata e os membros da equipe, são avaliados o mesmos critérios: Ética; Produtividade; Responsabilidade; Trabalho em Equipe; Disciplina/Relacionamento; Flexibilidade; Compartilhamento de saberes; Capacidade de Iniciativa; Capacitação/Atualização; Pontualidade/Assiduidade, sendo para cada item acima será atribuída a pontuação de 1 a 10.

No que se refere aos resultados da Avaliação de Desempenho resultará no quantitativo que servirá de base para a concessão da progressão por mérito profissional do servidor TAE. O cálculo, é média aritmética simples das três avaliações: I – Auto-Avaliação; II – Avaliação pela Chefia Imediata; III – Avaliação pelos Membros da Equipe de Trabalho.

$$\Sigma = (AA) + (AC) + (AM)$$

3

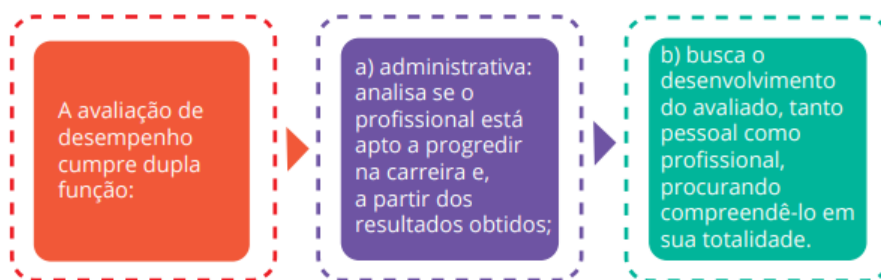
Sendo: AA – Auto-Avaliação AC – Avaliação da Chefia Imediata AM – Avaliação dos Membros da Equipe de Trabalho .A Comissão de Avaliação Local disponibilizará o processo concluído ao servidor, para ciência e manifestação do

mesmo, no prazo de até 5 (cinco) dias úteis. Cabendo, a revisão da avaliação, mediante justificativa dos pontos de discordância pelo prazo igual. A Progressão por Mérito Profissional será concedida, ao servidor-técnico administrativo em educação, após o cumprimento do interstício de efetivo.

1.3.2 Avaliação de Desempenho Professor Ensino Básico Técnico Tecnológico (DOCENTE)

Segundo a resolução nº 88/2014 regulamenta os procedimentos da avaliação de desempenho docente no IFMT, para orientar os passos relativos **exclusivamente à progressão funcional**, sendo que o docente é avaliado a cada 24 meses de efetivo exercício. A função da avaliação do desempenho docente compreende:

Figura 1 - Função da Avaliação Docente no IFMT



Fonte: Avaliação de desempenho docente: manual de orientação (2020)

A avaliação de desempenho docente , compreende a atuação individual e institucional sempre respeitando as particularidades de cada Campus. Cabe ressaltar, que as chefias imediatas que são denominados avaliadores, sendo estes: Chefes da Diretoria e/ou Departamentos e/ou Coordenações de Ensino, do setor da Pesquisa, Pós-Graduação e da Extensão, Diretores-Gerais, Reitor.

Os avaliadores compreendem os critérios da avaliação docente, que, apesar de burocrática, é usada para determinar a progressão na carreira, podendo incluir a "aceleração da promoção" que consiste na transição do servidor de uma classe para a subsequente. Esse processo, no entanto, não é critério para a nomeação de cargos de confiança na instituição, embora docentes possam ocupar tais cargos.

CAPÍTULO II – LEIS E REGULAMENTOS INTERNOS DO IFMT CAMPUS SÃO VICENTE

Neste capítulo abordaremos sobre as leis e regulamentos internos do IFMT-SVC, de acordo o Regimento Interno do IFMT- SVC (2023), a instituição é regida por pela Constituição da República Federativa do Brasil, pela legislação federal pertinente e pelos instrumentos normativos internos, sendo observadas a competência legal e a seguinte ordem hierárquica das normas internas que são: I - Estatuto do IFMT;II - Regimento Geral do IFMT; III - Resoluções do Conselho Superior do IFMT; IV - Atos dos demais conselhos do IFMT, da Reitoria e do Campus; V - Regimento Interno do Campus.

2 Breve Histórico do IFMT – Campus São Vicente

Fotografia - 1 Vista aérea do IFMT – SVC



Fonte: IFMT – SVC

O Campus São Vicente compõe o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), nos termos da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial,

financeira, didático-pedagógica e disciplinar, situado na Rodovia BR-364, Km 329, s/n, na cidade de Cuiabá – MT.

A origem IFMT – São Vicente remonta à Lei nº 23 de setembro de 1909, também conhecida como Lei João Pandiá Calógeras, que determinou a criação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no Brasil. O histórico da instituição registrou várias mudanças de nomenclaturas, evidenciando a sua evolução contínua.

Destacaremos as mudanças significativas que ocorreram ao longo do tempo na instituição. Oficialmente estabelecido pelo Decreto nº 5.409 em 14 de abril de 1943, o campus iniciou suas atividades como "Aprendizado Agrícola Mato Grosso", com capacidade para 200 alunos de nível primário.

Em 1964, após vinte e um anos de sua fundação, o "Ginásio Agrícola Gustavo Dutra" passou a oferecer o ensino médio e admitiu sua primeira turma feminina, rompendo a tradição de cursos predominantemente masculinos. Em 1979, todas as escolas agrícolas, incluindo a Escola Agrícola de Cuiabá, foram incorporadas à Rede Federal de Ensino Técnico, transformando-se em escolas técnicas, como parte da criação da Escola Técnica Federal de Mato Grosso (ETFMT).

Nos anos 2000, a expansão da rede federal de ensino resultou na autonomia institucional da ETFMT, que passou a se chamar CEFET Cuiabá. Essa mudança fez parte de um processo mais amplo de transformação das escolas técnicas e agrotécnicas em Centros Federais de Educação Tecnológica, ocorrendo de forma gradual até 2002. A CEFET Cuiabá passou a oferecer cursos em todas as modalidades e níveis de ensino.

Com a Lei nº 11.892, de 2008, que criou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o CEFET Cuiabá se transformou no Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT), Campus São Vicente, consolidando sua missão de promover a educação técnica e tecnológica em Mato Grosso.(Kunze, 2020)

2.1 Da Missão, Princípios, Finalidades e Objetivos

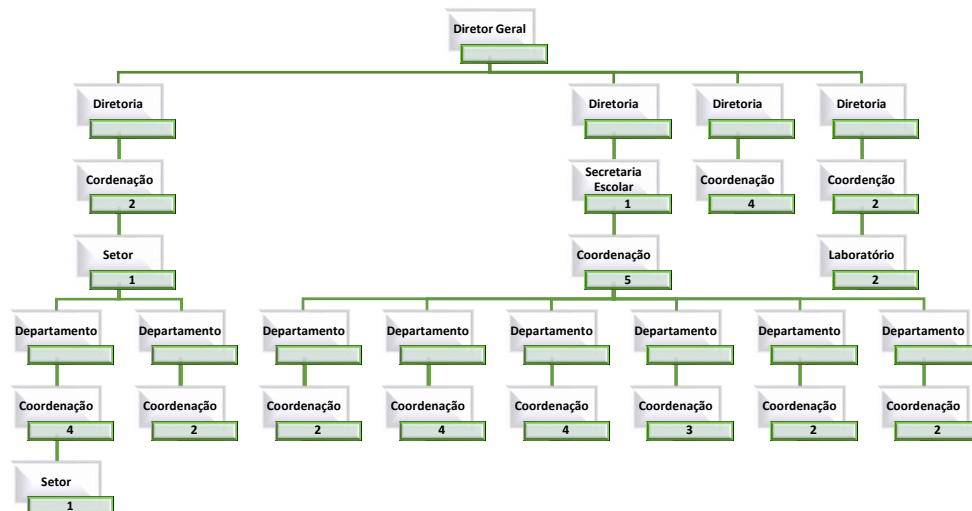
O Campus São Vicente é uma instituição de ensino apta a oferecer educação superior, básica e profissional, sendo pluricurricular, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica. A sua **missão**, “é educar para a vida e para o trabalho”, tendo como **objetivo** “ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos”.

Sendo a sua principal **finalidade** e **característica** a oferta educação profissional e tecnológica em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia. Por meio da integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão. (Regimento Interno Escolar IFMT SVC 2023, p. 7).

2.1.1 Estrutura Organizacional – SVC

Segundo Chiavenato 2011), a estrutura organizacional envolve a divisão da organização em departamentos, com cargos e funções definidos, formando uma hierarquia funcional.. O IFMT – SCV é composto por dois órgãos: executivo e de apoio à gestão, conforme o organograma funcional descrito no Regimento Escolar de outubro de 2023

Figura 2 - Organograma da Estrutura Organizacional do IFMT SVC



Fonte: Elaboração da autora, baseado no organograma Resolução Consup nº 105/2023 que consta no Regimento Interno Escolar do IFMTSVC.

2.1.2 Funções Gratificadas e Funções Comissionadas

Tabela 1 - Quantitativo de Funções Gratificadas no IFMT – SVC

NOMENCLATURA	SIGLA	QUANT.
Cargos de Direção	CD	9
Funções Gratificadas	FG	15
Funções de Coordenações de Curso	FCC	10

Fonte: Elaboração da autora, baseado no Regimento Interno Escolar (2023).

De acordo com a Lei nº 8.168, de 16 de janeiro de 1991, art. 1 em seu parágrafo 3º:

§ 3º Poderão ser nomeados para cargo de direção ou designados para função gratificada servidores públicos federais da administração direta, autárquica ou fundacional não pertencentes ao quadro permanente da instituição de ensino, respeitado o limite de 10% (dez por cento) do total dos cargos e funções da instituição, admitindo-se, quanto aos cargos de direção, a nomeação de servidores já aposentados.

A lei em questão estabelece que ocupantes de cargos de confiança que podem ser: direção, funções gratificadas devem cumprir regime de tempo integral, sem direito a nenhuma bonificação por serviços especiais. Haja vista, que o servidor já recebe um acréscimo no sua remuneração devido ao cargo de confiança.

Segundo Pires (2005), a nomeação para cargos de confiança muitas vezes visa reconhecer servidores destacados, mas também é influenciada por "relações de confiança" e fatores políticos, prejudicando a valorização das competências reais dos candidatos.

Nos Institutos Federais de Educação (Ifes), a avaliação de desempenho deveria vincular-se ao sistema remuneratório e ao desenvolvimento de carreira, mas, essa avaliação é frequentemente distorcida na experiência brasileira. Apesar de bem-intencionadas, as avaliações não têm cumprido seu papel de

forma eficaz, principalmente devido à falta de uniformidade na aplicação dos critérios de desempenho, como destacado por (Souza 2005). Ou seja, o aumento da remuneração deveria ser baseada em competências, e não ficando apenas restrito a duas possibilidades: cargo de confiança ou progressão de carreira por titulação.

Segundo Pires (2005) apontam que a ausência de uma política de reconhecimento e remuneração baseada em competências adquiridas e demonstradas contribui significativamente para a desmotivação dos servidores no serviço público federal. A adoção de modelos de gestão por competência, segundo os autores, reduziria a influência política nos processos de nomeação e promoveria benefícios substanciais para a administração pública, destacando o valor das competências em vez dos cargos de confiança.

2.2 Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP 2024 NO IFMT

A PDP, é um plano fundamentado na PNDP foi instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos. Na qual tem por objetivo é estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos da Administração Pública Federal.

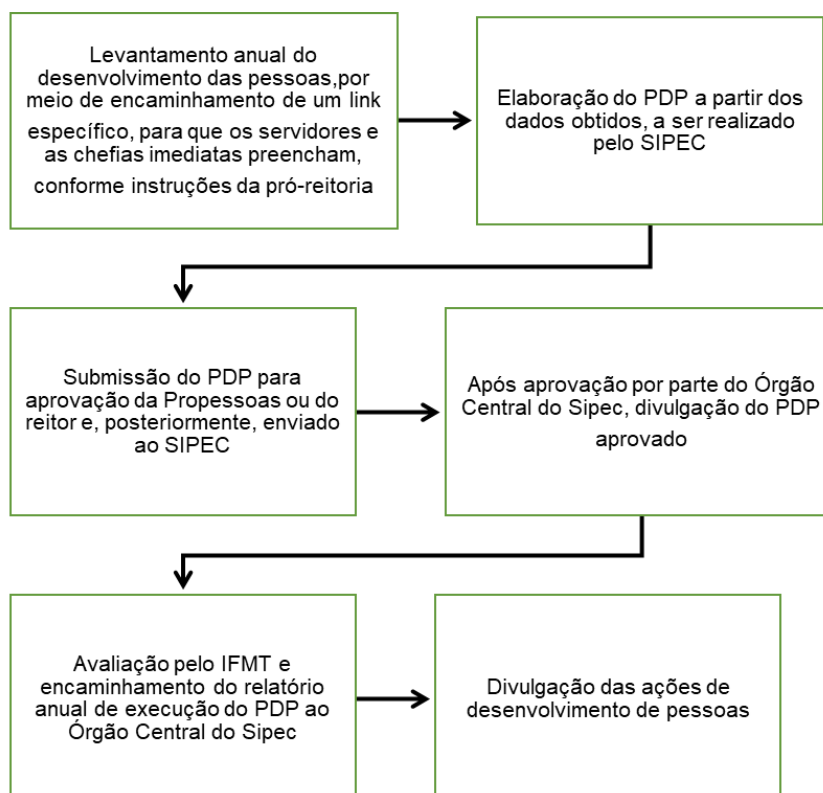
No IFMT São Vicente, a implementação da PDP teve início em 2020, baseada na experiência do ano anterior. De acordo com o Regulamento da Política de Desenvolvimento de Pessoas do IFMT, o PDP abrange programas de treinamento, ações de desenvolvimento de pessoas, e diferentes tipos de afastamento (com ou sem ônus), voltados para o aprimoramento das competências dos servidores. (IFMT, 2022, p. 1)

No que se refere as ações de desenvolvimento e capacitação em programa de treinamento regularmente instituído para servidores no âmbito do IFMT serão desenvolvidas nos seguintes níveis: **Aprendizagem em prática** (intercâmbios, estudo em grupo, aprendizagem em serviço); **Evento de Capacitação** (cursos, oficinas , palestras, entre outros); **Educação Formal** (Ensino Fundamental, Ensino Médio, Ensino Profissionalizante, Pós graduação.

As atividades de desenvolvimento de servidores no IFMT podem ocorrer de várias formas, como aprendizagem prática, eventos de capacitação ou educação formal, conforme o art. 4º. Essas ações podem ser realizadas sem afastamento das funções do cargo, com concessão de horário especial, ou com autorização da chefia imediata para participação em eventos, sem compensação. Também é possível ocorrer com afastamento intermitente para programas de qualificação profissional, convênios e parcerias, ou por meio de licença para capacitação, conforme a Lei 8.112/1990, para programas de pós-graduação e doutorado.

A implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) no IFMT é de responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Propessoas), em conformidade com o Decreto 9.991/2019 e a Instrução Normativa SGPENAP/SEDGG/ME 21, de 1º de fevereiro de 2021. O processo é estruturado em várias etapas, conforme figura 8:

Figura 7 - Fluxo do PDP no IFMT



Fonte: Elaboração própria, baseado no RPDP do IFMT (2022)

É importante destacar que a divulgação das ações de desenvolvimento segue critérios específicos, incluindo o nome do servidor, tipo de despesa (diárias, passagens, inscrição, mensalidade, contratação etc.), valor total de cada despesa, e o CNPJ e razão social do fornecedor, quando aplicável. Além disso, inclui o período da ação e a necessidade de desenvolvimento, conforme descrito no PDP. (IFMT, 2022)

Evidencia-se no regulamento do PDP do IFMT, que a capacitação do servidor é vista como ferramenta para promover competências visando a excelência da atuação da instituição, mas, no entanto, não é critério para nomeação de cargos de confiança. A escolha de ocupantes para cargos de confiança pode ser influenciada por diversos fatores, destacam-se:

- ✓ **Conjunto de habilidades** e competências específicas que atendam às demandas da função.
- ✓ **Boa rede de contatos** que facilite a articulação e a comunicação com diferentes partes interessadas.
- ✓ **Conhecimento do mapa de ameaças e oportunidades** no setor específico.
- ✓ **Reputação de liderança e credibilidade** junto a seus pares e superiores.
- ✓ **Perfil empreendedor ou conservador**, dependendo da estratégia e dos objetivos da organização. (Gaetani 2002 e Pacheco 2008)

Percebe-se que a escolha para cargos de confiança depende de vários fatores, como habilidades específicas para a função, uma boa rede de contatos, conhecimento sobre o setor, e a reputação de liderança. Além disso, o estilo do candidato, seja mais empreendedor ou conservador, também pode influenciar a decisão, dependendo dos objetivos da organização.

3 Desenho da pesquisa científica

A pesquisa científica nas ciências sociais é um processo organizado e lógico que tenta encontrar respostas para questões específicas (Gil, 2002). Assim, essa pesquisa começou com a definição do problema e seguiu até a apresentação dos resultados.

A escolha do método de pesquisa é essencial para garantir resultados válidos e confiáveis, e deve ser baseada nas características do problema e nos objetivos do estudo (Marconi e Lakatos, 2003). Optou-se pelo estudo de caso, que permite ao pesquisador entender um fenômeno no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência e uma abordagem exploratória e descritiva de natureza quantitativa (Yin, 2005).

Para atingir o objetivo principal na qual é analisar o impacto da gestão no IFMT quanto à nomeação para cargos de confiança, propondo um modelo de gestão por competências para avaliar se o servidor indicado está sendo utilizado de forma eficiente, conforme discutido por especialistas sobre Gestão por Competência no setor público.

3.1 Etapas da Pesquisa

3.1.1 Questões da Investigação

Segundo Yin (2014), a formulação de questões de pesquisa é essencial para direcionar o estudo de caso, pois define a coleta e a análise de dados. As questões norteadoras desta pesquisa são:

1. Como são escolhidos os servidores para os cargos de confiança na Instituição? A Gestão por Competência é levada em consideração?
2. Qual a percepção da equipe liderada por esses gestores, quanto às suas competências técnicas e comportamentais?

3. Qual o percentual de servidores técnicos administrativos e docentes nos cargos de confiança? Existe uma equidade?
4. O servidor indicado a este cargo está sendo aproveitado de forma eficiente, conforme estudiosos apontam quanto a Gestão por Competência em ambientes organizacionais?

3.1.2 Hipótese da investigação

A hipótese é como "uma suposição ou proposição que pode ser testada por meio de um processo de pesquisa para verificar a validade de uma ideia" (Markoni 2007, p. 45). Ainda, o autor Gil reforça:

O papel fundamental da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos. Essas sugestões podem ser a solução para o problema. Podem ser verdadeiras ou falsas, mas, sempre que bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é o propósito da pesquisa científica. (Gil 2008, p. 41)

Esta investigação possui a seguinte hipótese:

O IFMT – SVC não aplica a ferramenta de gestão por competência como critério de escolha dos servidores para os cargos de confiança, os casos que acontecem são por mera coincidência.

3.1.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de dados

Para validar nossa hipótese desta pesquisa, estruturamos a investigação em três etapas: A primeira é chamada pesquisa bibliográfica, é considerada uma etapa importante para entender o estado atual do conhecimento sobre um tópico específico. (Yin 2014). Desta forma, foi realizada uma extensa pesquisa por diversas literaturas, tais como: artigos, dissertações, livros, entre outros, a respeito da temática competências organizacionais.

A segunda é chamada de pesquisa documental é uma parte crucial dos métodos de pesquisa qualitativa, especialmente no contexto de estudos de caso. Envolvendo a coleta e análise de documentos existentes como uma fonte importante, já que fornecem informações adicionais e evidências que ajudam a responder às questões de pesquisa, de dados para apoiar e enriquecer a compreensão do fenômeno estudado. (Yin, 2014)

Sendo o foco a análise do impacto analisar o impacto da gestão do IFMT – SVC quanto à nomeação dos cargos de confiança, nos utilizaremos de documentos institucionais, como a Constituição Federal, Leis, Decretos, Regimento, Plano de Desenvolvimento Institucional, Portarias, entre outros. Sendo assim, buscamos no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) no IFMT- SVC, o quantitativo de servidores, segue abaixo o quadro 2:

Quadro 2 - Quantitativo de Servidores no IFMT – SVC - 2024

Servidores do IFMT - SVC	Quantitativo
Servidores: cargos de confiança e/ou substituições	67
Servidores: aposentados, contratados e estagiários	44
Servidores: sem cargo de confiança e/ou função gratificada	84
Total de servidores	195

Fonte: Investigadora (2024)

Após, essa primeira fase, da coleta de dados na bases do IFMT, identificamos o nosso público alvo que são os servidores sem cargo de confiança, totalizando 84 servidores. Notamos, que os servidores que possuem **apenas o cargo de confiança**, totaliza 49, identificamos dados relevantes deste último grupo de servidores, à seguir:

Tabela 2 - Percentagem dos dados coletados dos 49 servidores do IFMT – SVC

Cargos de Confiança e/ou função gratificada dos servidores	73% (cargos de confiança)	25% (cargos de confiança - substitutos)
Cargo de servidores	45% (Professor Ensino Básico Técnico Tecnológico)	55% (Técnico Administrativo em Educação - TAE)

Gênero de servidores	76% (Homens)	24% (Mulheres)
----------------------	--------------	----------------

Fonte: Investigadora (2024)

Vale ressaltar, que o IFMT- SVC é um campus agrícola, podera-se que é um setor voltado para gênero masculino.

Na segunda fase, foi solicitar a permissão para realizar os questionários, posteriormente as análises. Para isso, no dia 06 de dezembro de 2023 foi realizado a submissão do projeto de pesquisa junto ao Comitê de Ética na Pesquisa (CEP) – Plataforma Brasil do IFMT. Os membros do CEP solicitaram algumas correções: assinatura na folha de rosto, riscos e responsáveis por acompanhar a pesquisa, alteração da metodologia, e inserção de cronograma e questionário, carta de anuência e declaração do pesquisador. Após, todas correções solicitadas pela plataforma, o parecer do projeto foi aprovado.

Na terceira fase, foi a aplicação do questionário, utilizamos o *Google Forms* devido à sua facilidade de uso e capacidade de análise integrada, apenas para servidores que não possuem nenhum cargo de confiança e não está em substituição do IFMT- SVC.

O questionário é um instrumento de coleta de dados que consiste em perguntas respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador. Ele oferece vantagens como a possibilidade de alcançar muitas pessoas, abrangendo áreas geográficas extensas, além de economizar tempo e dinheiro. Essa metodologia também minimiza a influência do pesquisador sobre os entrevistados e garante respostas mais rápidas e precisas (Marconi e Lakatos, 2003). No entanto, durante a aplicação no IFMT-SVC, houve desafios devido à greve ocorrida entre abril e agosto de 2024, o que reduziu a taxa de respostas.

Além disso, a temática "competências versus cargo de confiança" trouxe limitações à pesquisa, pois afetou as relações hierárquicas de trabalho. Apesar dessas dificuldades, foi assegurado aos participantes o sigilo absoluto de suas respostas, conforme indicado no cabeçalho dos questionários, visando garantir a confidencialidade e a integridade dos dados coletados.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A recolha de dados desta pesquisa foi realizada em duas fases, conforme o quadro abaixo:

Tabela 3 - Fases da aplicação do questionário

Universo de Pesquisa			
Todos os servidores do IFMT - SVC		195	
Servidores que não possuem cargo de confiança no IFMT – SVC, aptos para a pesquisa		84	
Fases da aplicação do questionário		Quantitativo de respondentes	Percentagem
1º	10 a 16 de junho de 2024	7 servidores	< 10%
2º	17 a 23 de junho de 2024	18 servidores	21,43%
Amostra total		25 servidores	29,76%

Fonte: Investigadora (2024)

No que se refere à estrutura do questionário, ele foi elaborado com um total de 13 perguntas de múltipla escolha, utilizando como base a escala de Likert. Esta escolha se justifica pelo fato de a escala ser amplamente reconhecida como uma ferramenta confiável e eficaz para medir opiniões, percepções e comportamentos. A escala foi desenvolvida pelo renomado cientista social estadunidense Rensis Likert, sendo amplamente aplicada em pesquisas científicas. (Likert, R. 1932).

Nesta investigação, a escala de Likert adotada varia de "1" (indicando nenhum conhecimento ou relevância) a "5" (indicando muito conhecimento ou relevância), sendo que foi incluída a opção "Prefiro não responder" para assegurar a confidencialidade e a liberdade de escolha dos participantes.

Essa alternativa visa garantir que os respondentes se sintam à vontade para não se posicionar em casos em que julguem adequado, resguardando sua privacidade. Cabe destacar que, para as perguntas 1, 2 e 13, a escala de Likert não foi utilizada, pois essas questões foram elaboradas com base em critérios específicos.

A seguir, serão apresentados dois quadros. O primeiro quadro trará um demonstrativo geral dos indicadores utilizados, bem como o motivo geral relacionado à aplicação do questionário. Já o segundo quadro detalhará as questões, os indicadores associados à escala de Likert, além de expor o motivo específico para cada pergunta.

O objetivo dessa estrutura é captar a percepção dos respondentes de maneira clara e objetiva, facilitando assim a análise dos dados no contexto da gestão por competências. Abaixo um demonstrativo geral do questionário:

Quadro 3 – Desmostrativo geral do questionário aplicado no IFMT- SVC

Questões	Indicadores	Motivo Geral
1 a 2	Sem escala, foi utilizada a condição sim ou não.	Verificar se os respondentes já ocuparam um cargo de confiança e por quanto tempo.
3 a 8	Escala de Likert do Conhecimento (1 a 5 pontos): 1: Nenhum conhecimento; 2: Pouco conhecimento; 3: Conhecimento moderado; 4: Conhecimento bom; 5: Muito conhecimento;	Medir a percepção dos respondentes sobre seu próprio entendimento e entendimento do gestor sobre as ferramentas de Gestão por Competências.
10 a 12	Escala de Likert de Relevância(1 a 5 pontos): 1: Nenhuma relevância 2: Pouca relevância; 3: Relevância moderada ; 4: Relevância alta; 5: Muita relevância	Avaliar a importância da implementação, critérios e eficiência da Gestão por Competência para os respondentes.
13	Sem escalas, foi utilizado vários critérios vantajosos para gestão da competência.	Avaliar quais critérios são mais importantes sobre a percepção dos respondentes em relação a gestão de competência.

Fonte: Investigadora (2024)

Quadro 4 - Demonstrativo dos indicadores da escala Likert e o questionário

Indicador: Escala de Likert do Conhecimento (1 a 5 pontos): 1: Nenhum conhecimento; 2:Pouco conhecimento; 3: Conhecimento moderado; 4: Conhecimento bom; 5: Muito conhecimento.	
Questões	Motivo
Questão 3: Numa escala de 1 a 5 quanto você tinha conhecimento das ferramentas da Gestão por Competências?	Medir a percepção dos respondentes sobre seu próprio entendimento ferramentas de Gestão por Competências.
Questão 4: Qual o grau de conhecimentos funcionais que seu chefe tem para exercer esse cargo?	Verificar a percepção dos respondentes sobre o conhecimento funcionais da chefia para o exercício do cargo.
Questão 5: Qual o grau de conhecimento técnico que sua chefia tem para exercer esse cargo?	Avaliar a percepção dos respondentes sobre o conhecimento técnico da chefia.
Questão 6: Qual o grau de conhecimento comportamental que sua chefia tem para exercer esse cargo?	Avaliar a percepção dos respondentes sobre o conhecimento comportamental da chefia.
Questão 8: Você acredita que o Campus São Vicente seleciona seus gestores utilizando essa ferramenta de Gestão por Competência	Identificar a percepção dos respondentes sobre a prática de seleção de gestores.
Indicador: Escala de Likert de Relevância (1 a 5 pontos): 1: Nenhuma relevância 2: Pouca relevância; 3: Relevância moderada ;4: Relevância alta; 5: Muita relevância	
Questões	Motivo
Questão 10: Seria relevante para o Campus São Vicente a demonstração da implementação da Gestão por Competência?	Avaliar a importância da implementação da Gestão por Competência para o ambiente acadêmico e sua eficácia percebida.
Questão 11: Seria relevante para o desenvolvimento e qualidade no trabalho do servidor a aplicação dos critérios definidos no âmbito da Gestão por Competências?	Verificar a importância da aplicação dos critérios de Gestão por Competências para melhorar o desempenho e a qualidade do trabalho dos servidores.
Questão 12: Seria relevante para a comunidade que a equipe gestora desenvolva seu trabalho à luz da Gestão por Competência?	Avaliar a relevância da Gestão por Competência para a transparência e eficácia da gestão, e como isso impacta a percepção da comunidade.
Indicador: Escala de Likert de importância (1 a 5 pontos): 1: Nenhuma importância 2: Pouca importância; 3: Moderada Importância ;4: Bastante importante; 5: Muito importante	
Questões	Motivo
Questão 9: Na sua opinião, qual(is) são os critérios para escolha da equipe gestora do campus? Indique o grau de importância para os seguintes fatores: (Marque onde 1 seleciona pouco e 5 seleciona muito)?	Avaliar a importância percebida de diferentes critérios na escolha da equipe gestora do campus.

Habilidades acadêmicas;	Importância das habilidades acadêmicas para a liderança e gestão eficaz.
Plano de carreira	Relevância do plano de carreira na motivação e desenvolvimento da equipe gestora.
Tempo de serviço	Consideração do tempo de serviço como um indicador de experiência e compromisso.
Competências para realizar a função	Importância das competências técnicas e gerenciais para o desempenho do cargo.
Competências pessoais ao cargo	Relevância das habilidades interpessoais e comportamentais para a eficácia da gestão.
Provas realizada em concurso público	Validade da seleção por meio de concursos públicos como critério de escolha justo e meritocrático.

Fonte: Investigadora (2024)

Após, a recolha de dados verificamos que (60%) dos correspondentes já ocuparam cargo de confiança e (40%) nunca ocupou um cargo de confiança. Sendo que dos servidores que ocuparam cargo de confiança permaneceram (45,5%) 1 à 2 anos; (27,3%) de 2 à 3 anos; (18,2%) foram mais de 4 anos; (9,1%) prefere não responder.

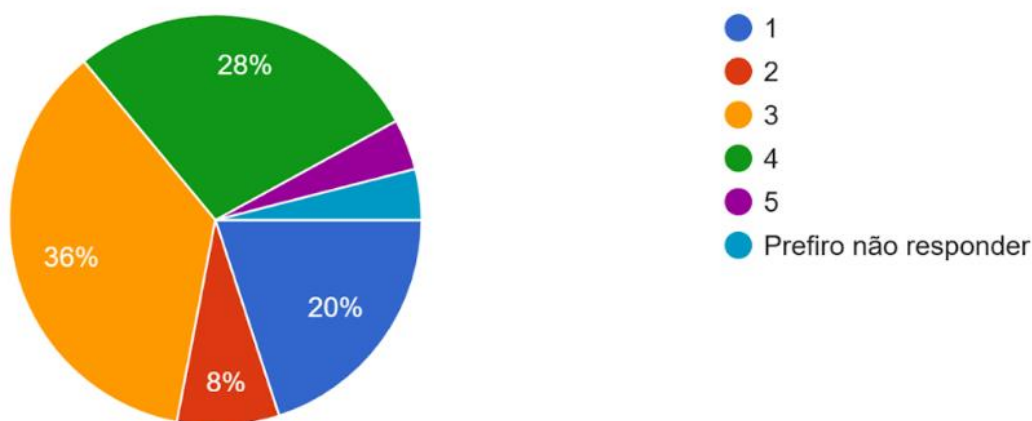
É importante ressaltar, que todos os servidores que ocuparam cargos de confiança são efetivos, de acordo com o artigo 9º da Lei nº 8.745, de 1993, servidores contratados não podem ser nomeados para cargos em comissão ou funções de confiança.

Observa-se que a maior taxa de ocupação ocorre no período de 1 a 2 anos, o que pode ser explicado pela transferência de cargos de confiança a critério da chefia. Além disso, 18,2% dos servidores estiveram em cargos de confiança por mais de 4 anos, o que provavelmente se deve à reeleição da direção por dois mandatos consecutivos.

Ponderamos, ao analisar essas informações, que os servidores não apenas possuem uma vivência direta com as práticas de gestão, mas possuem

conhecimentos associados ao cargo de confiança e concepções sobre gestão de competências. E isto, pode ser percebido no gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 - Numa escala de 1 a 5 quanto você tinha conhecimento das ferramentas da Gestão por Competências (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?



Fonte: Investigadora (2024)

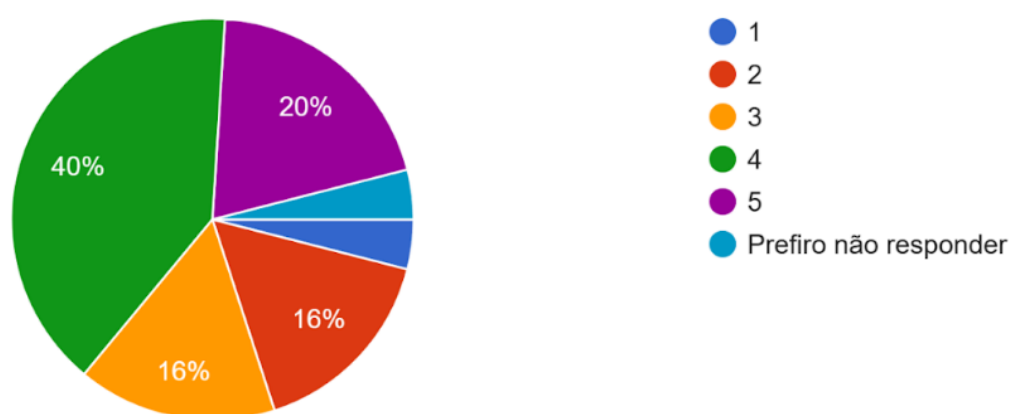
No Gráfico 1, os resultados mostram que (36%) dos respondentes possuem conhecimento moderado sobre as ferramentas de gestão por competências, (28%) indicam bom conhecimento, (20%) afirmam não ter conhecimento, (8%) têm pouco conhecimento, (4%) possuem muito conhecimento e outros (4%) preferiram não responder. A taxa de (20%) dos servidores sem conhecimento sobre gestão por competências pode estar relacionada ao fato de o campus São Vicente ser predominantemente agrícola.

Quanto à formação dos respondentes, 13% possuem graduação em Agronomia, 8% em Zootecnia, 5% em Tecnologia de Alimentos, 5% em Medicina Veterinária, e outros 4% em áreas como Matemática, Ciências Biológicas, Letras e Geografia. Além disso, 20% dos participantes não possuem currículos cadastrados na Plataforma Lattes. Observou-se que nenhum dos respondentes tinha formação complementar ou pós-graduação em gestão pública, embora 85% e 89% dos currículos tenham sido atualizados recentemente, nos anos de 2023 e 2024.

Foi constatado que 45% dos servidores com cargo de confiança são docentes, com a maioria deles detendo títulos de mestre (43%) ou doutor (31%), especialmente em áreas agrícolas. O objetivo dos programas de mestrado e doutorado, segundo o MEC (1975), é formar pesquisadores e profissionais

capacitados para assessorar tanto o setor produtivo quanto o público, e os salários de servidores docentes são ajustados conforme sua titulação, como estabelecido pela Lei nº 11.784/2008. No entanto, para ocupar cargos de confiança no IFMT-SVC, a pós-graduação em gestão pública não é um pré-requisito, pois a maioria dos nomeados possui formação acadêmica em suas áreas de origem. A nomeação para esses cargos se baseia predominantemente em relações de confiança e proximidade com a autoridade responsável pela escolha, embora haja conhecimentos funcionais que veremos no gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 - Observando o trabalho da sua Chefia Imediata, qual o grau de Conhecimentos Funcionais (Competências necessárias para cada função) o seu chefe têm para exercer esse cargo (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?



Fonte: Investigadora (2024)

No gráfico 2 acima, constatamos que dos respondentes sobre o trabalho da chefia imediata em relação a conhecimentos funcionais: (40%) conhecimento bom; (20%) muito conhecido; (16%) conhecimento moderado; (16%) pouco conhecimento; (4%) nenhum conhecimento; (4%) prefere não responder.

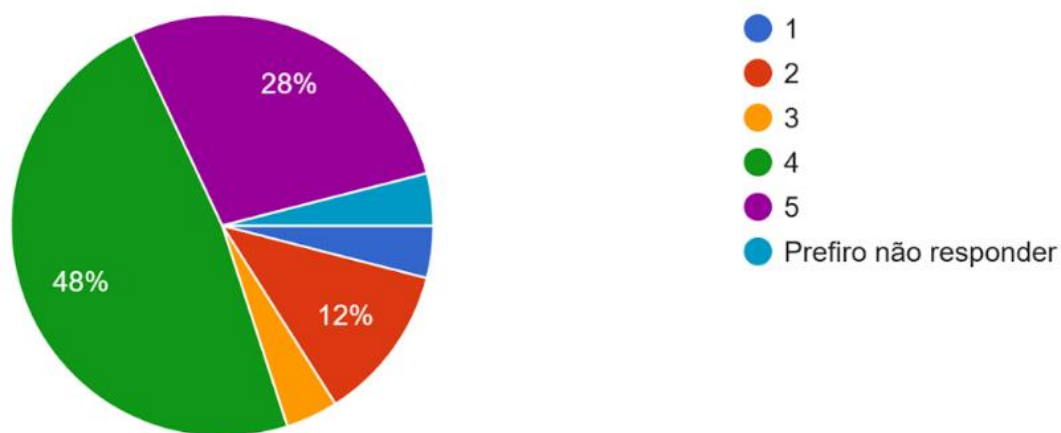
Esses dados indicam que a maioria dos respondentes (60%) avalia positivamente os conhecimentos funcionais da chefia, considerando-os bons ou muito bons. No entanto, há uma parcela significativa (16%) que vê um conhecimento apenas moderado e outra (20%) que considera o conhecimento insuficiente (pouco ou nenhum).

Observa-se que, entre os entrevistados, apenas 20% afirmam que a chefia possui um conhecimento profundo. A Lei nº 8.112/90 não define requisitos específicos para a ocupação de cargos de confiança, mas estipula que os

ocupantes devem ter as qualificações necessárias para desempenhar suas funções. Além disso, a lei estabelece que as competências e responsabilidades incluem manter a ética e a integridade no exercício das atividades. A principal diferença entre um servidor com cargo de confiança e um sem é a dedicação exclusiva, conforme o Art. 19, §1º: “O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança está sujeito a regime de dedicação integral ao serviço, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração”.

Dessa forma, parece que a chefia, que também ocupa um cargo de confiança, não foi designada para o cargo com base em sua formação na área de gestão, mas sim pela disposição do servidor para dedicação exclusiva bem como sua relação de confiança estabelecida com a chefia e também possuir conhecimento técnico, que veremos no gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 - Observando o trabalho da sua chefia imediata, qual o grau de Conhecimento Técnico (formação profissional) têm para exercer esse cargo (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?



Fonte: Investigadora (2024)

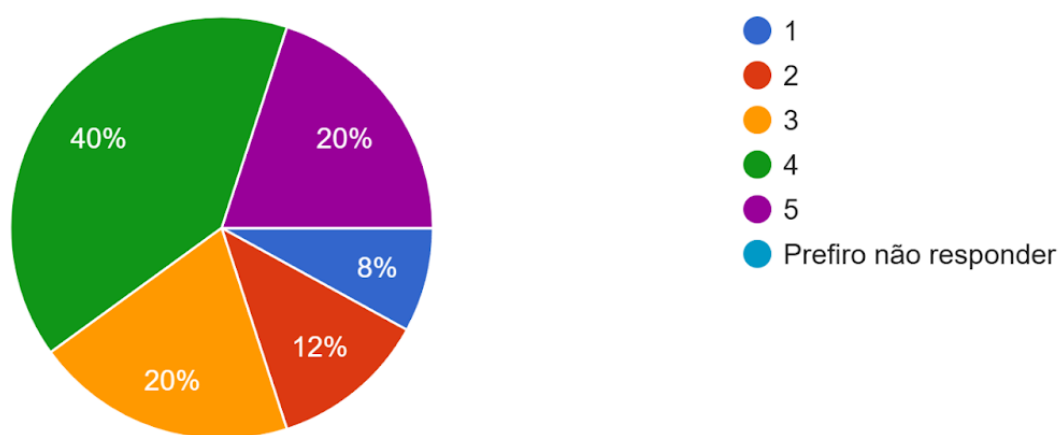
No gráfico 3 acima, constatamos que dos respondentes sobre o grau técnico da chefia imediata para o exercício do cargo: (48%) conhecimento bom; (28%) muito conhecido; ; (16%) conhecimento; (4%) pouco conhecimento moderado; (4%) nenhum conhecimento;(4%) prefere não responder.

No PDP do IFMT – SVC, prevê ações de desenvolvimento e capacitação em programa de treinamento regularmente instituído para servidores para melhorar o exercício da função. No entanto, Camões (2013), em seus estudos

identificou-se algumas lacunas da capacitação dos servidores do governo federal, sugere a criação de um modelo de desenvolvimento de pessoas com foco na gestão por competências e não apenas o conhecimento técnico.

No que se refere ao conhecimento comportamental, será abordado no gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 - Observando o trabalho da sua chefia imediata, qual o grau de Conhecimento Comportamental (interação e conexão com as pessoas ao seu redor, e equipe) que talvez tenha para exercer esse cargo (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito



Fonte: Investigadora (2024)

No gráfico 4 acima: (40%) dos respondentes atribuíram nota 4 à chefia, indicando que uma grande parte percebe que a chefia tem um bom conhecimento comportamental, (20%) dos respondentes atribuíram nota 5, sugerindo que uma parte significativa acredita que a chefia tem um conhecimento muito elevado nesse aspecto, (20%) atribuíram nota 3, mostrando uma avaliação intermediária, (12%) atribuíram nota 2, indicando que uma minoria vê um conhecimento comportamental baixo na chefia, (8%) preferiram não responder.

Percebe-se, que a chefia imediata reconhece a importância de promover um ambiente de trabalho que incentive comportamentos positivos, como a colaboração, a resolução de conflitos e a proatividade que são fundamentais para o desenvolvimento profissional dos servidores, especialmente no que diz respeito à sua progressão de carreira, tendo em vista que são critérios no sistema de avaliação e desempenho do IFMT- SVC. Nesse sentido, é importante

salientar que dos gestores, de modo geral, são requeridas não somente competências técnicas, mas, especialmente, competências gerenciais e comportamentais (DE BONIS; PACHECO, 2010; MELLO, 2016)

Na tabela abaixo, são apresentadas as avaliações de nove habilidades comportamentais atribuídas pelos entrevistados à sua chefia, utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a "nenhuma habilidade" e 5 a "muito habilidoso". As habilidades comportamentais avaliadas são:

Tabela 4 - Percentagem das habilidades comportamentais

Indicador	1	2	3	4	5	Prefiro não responder
Persuasão	0%	28%	28%	20%	24%	0%
Proatividade	4%	16%	24%	24%	32%	0%
Resolução de conflitos	8%	16%	16%	24%	36%	0%
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	8%	12%	20%	20%	40%	0%
Senso de liderança	4%	20%	24%	24%	28%	0%
Capacidade analítica	0%	16%	24%	28%	32%	0%
Criatividade	4%	12%	12%	28%	40%	4%
Adaptabilidade	4%	16%	16%	28%	32%	4%
Inteligência Emocional	4%	16%	20%	24%	32%	4%

Fonte: Investigadora (2024)

A análise das habilidades relacionadas à gestão por competências revela que os critérios de "Capacidade de Trabalhar sob Pressão" e "Criatividade" se destacaram como os mais valorizados, ambos com (40%) dos respondentes atribuindo a pontuação máxima (5). Esses fatores são essenciais dentro da gestão por competências, pois indicam a capacidade dos gestores de manterem alto desempenho em situações desafiadoras e a habilidade de gerar soluções inovadoras. A "Inteligência Emocional" e a "Capacidade Analítica", ambas com (32%) na pontuação máxima, reforçam o papel crítico de competências pessoais na gestão eficaz, especialmente ao lidar com relacionamentos e análise estratégica.

Por outro lado, "Persuasão" e "Proatividade" apresentaram as menores taxas de avaliação máxima, ambas com (0%) na pontuação mais alta. Embora fundamentais para o exercício de liderança, esses dados sugerem que tais habilidades podem não estar sendo plenamente desenvolvidas ou percebidas

como essenciais pelos respondentes no contexto específico da gestão no IFMT-SVC. O fato de essas competências receberem pontuações mais baixas pode sinalizar a necessidade de treinamentos voltados para a melhoria da comunicação e do engajamento ativo.

Esses resultados indicam que, no contexto de gestão por competências, há uma forte ênfase em habilidades de resolução de problemas e adaptação, mas menos foco no desenvolvimento de competências interpessoais e de influência, como a persuasão. Para alinhar o perfil dos gestores com as necessidades da instituição, seria benéfico um maior investimento na capacitação dessas áreas mais fracas, garantindo que as habilidades comportamentais estejam em sintonia com as demandas estratégicas do campus.

Tabela 5 - Percentagem dos critérios escolhidos pela equipe gestora

Indicador	1	2	3	4	5	Prefiro não responder
Habilidade acadêmica	12%	8%	12%	20%	44%	4%
Plano de Carreira	16%	16%	20%	40%	8%	0%
Tempo de serviço	12%	8%	16%	40%	32%	4%
Competências para realizar a função	16%	4%	16%	24%	36%	4%
Competências pessoais ao cargo	16%	8%	16%	24%	32%	4%
Provas realizada em concurso público	44%	16%	8%	8%	16%	4%
Escolha baseada numa adequação de competências pessoais	12%	12%	8%	24%	36%	8%
Relações com o mundo da política	12%	4%	20%	24%	36%	4%
Influências familiares	16%	16%	16%	24%	16%	12%

Fonte: Investigadora (2024)

Os indicadores que obtiveram as maiores pontuações na escala de Likert, com (44%) na avaliação máxima, foram "Habilidade Acadêmica" e "Provas realizadas em concurso público", refletindo a importância atribuída ao desempenho acadêmico e ao mérito em concursos que é pré-requisito para a nomeação para cargos de confiança nos Ifes. Outros critérios importantes foram "Competências para realizar a função" e "Escolha baseada numa adequação de

competências pessoais", ambos com (36%) na pontuação máxima, destacando o reconhecimento da capacidade técnica e a adequação das habilidades dos gestores às necessidades institucionais.

Por outro lado, indicadores como "Influências familiares" apresentaram uma distribuição mais equilibrada, com (16%) dos respondentes atribuindo a pontuação máxima, sugerindo que, embora presentes, esses fatores têm menor influência no processo de escolha de gestores. O "Tempo de serviço" também foi altamente valorizado, com (40%) dos respondentes avaliando-o com a pontuação 4, refletindo a percepção de que a experiência acumulada ao longo do tempo é um critério importante na gestão.

Em contrapartida, critérios relacionados a fatores externos, como "Relações com o mundo da política", tiveram uma avaliação mais diversificada, com 36% atribuindo a pontuação máxima, mas (20%) classificando-o com 3, o que pode indicar uma percepção mista sobre o impacto dessas relações na gestão por competências.

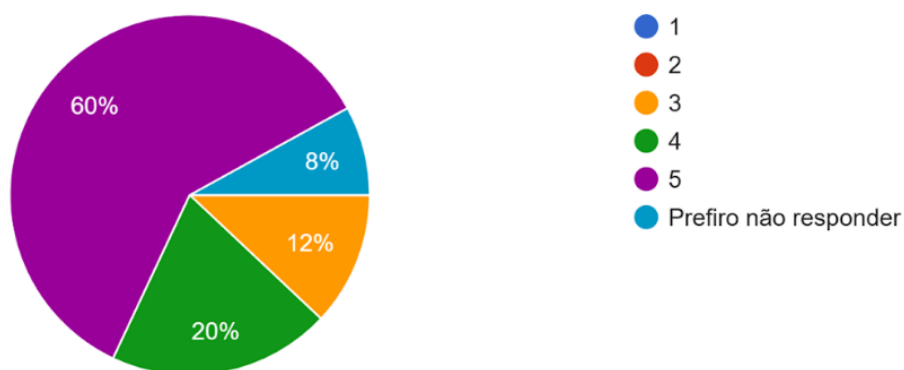
Ao comparar os resultados da tabela com a análise da utilização da ferramenta de gestão por competências no IFMT-SVC, observa-se que a maioria dos respondentes, (44%), atribuiu a nota 3 à chefia, indicando que a ferramenta é, em grande parte, utilizada, embora de forma intermediária. Isso é refletido em critérios como "Competências para realizar a função" (36%) e "Competências pessoais ao cargo" (32%), onde os respondentes demonstraram uma percepção positiva sobre a utilização das competências na gestão.

Por outro lado, 28% dos respondentes atribuíram nota 1, indicando que não percebem a utilização da ferramenta de gestão por competências na prática. Este dado pode estar alinhado com a avaliação mais baixa de critérios como "Relações com o mundo da política" e "Influências familiares", que, embora presentes, foram percebidos como menos determinantes para a escolha dos gestores. Esses resultados sugerem que, para uma parte significativa dos servidores, a gestão por competências pode não ser uma prática totalmente incorporada na seleção e no desenvolvimento dos gestores.

Ainda, (12%) dos respondentes atribuíram nota 5, indicando que a chefia possui um elevado conhecimento da ferramenta de gestão por competências, o que se reflete em critérios como "Plano de Carreira" e "Tempo de serviço", que foram avaliados com maior nota por um número considerável de respondentes,

sugerindo que a experiência e a formação acadêmica são bem avaliadas na gestão do IFMT. No entanto, a atribuição de nota 1 por 28% dos respondentes também sinaliza a necessidade de aprimorar o uso da ferramenta, especialmente para os gestores que não demonstram pleno domínio das competências necessárias. No gráfico 5 será demonstrado a percepção da implementação da Gestão por Competência.

Gráfico 5 - Seria relevante para o IFMT - SVC a demonstração da implementação da Gestão por Competência (Marque onde 1 é nenhuma relevância e 5 é muito relevante)?



Fonte: Investigadora (2024)

O gráfico 5 revela a percepção dos respondentes sobre a relevância da implementação da gestão por competências no IFMT - SVC. Os resultados demonstram que a maioria dos participantes considera altamente relevante a aplicação dessa ferramenta, com (60%) atribuindo nota 5 (muito relevante). Isso reflete a crença de que a gestão por competências pode contribuir significativamente para o desenvolvimento organizacional da instituição.

Além disso, (20%) dos respondentes deram nota 4, indicando que, embora a relevância da gestão por competências seja reconhecida, a aplicabilidade dessa ferramenta ainda poderia ser aprimorada. A soma dessas duas respostas (nota 4 e 5) representa 80% dos participantes, evidenciando um forte apoio à implementação da gestão por competências.

Por outro lado, uma pequena parcela, (12%), deu nota 3, refletindo uma visão neutra ou moderada sobre a sua aplicabilidade, enquanto apenas (4%) dos respondentes atribuíram notas mais baixas (1 e 2), indicando que esses

participantes veem pouca ou nenhuma relevância na implementação dessa ferramenta no contexto do IFMT - SVC.

Os dados coletados sobre a relevância do desenvolvimento e da qualidade do servidor no âmbito da gestão por competências indicam uma forte percepção positiva dos servidores sobre a importância dessa abordagem para a gestão no IFMT - SVC. Com 68% dos respondentes atribuindo nota 5 (muito relevante) à relevância da gestão por competências para o desenvolvimento dos servidores, observa-se um consenso de que essa ferramenta é essencial para aprimorar a eficiência e a eficácia dos processos administrativos e acadêmicos da instituição. Apenas 16% avaliaram como moderadamente relevante (nota 3), enquanto 4% a consideraram moderadamente relevante (nota 4), e 8% optaram por não responder.

Esses resultados estão em conformidade com a ideia de que a gestão por competências é vista como uma abordagem que contribui significativamente para o desenvolvimento dos servidores, especialmente no que tange às "hard skills", ou habilidades técnicas. Contudo, conforme apontado por Bregalda, Tosta e Dalmau (2014), a implementação e o desenvolvimento de habilidades sociais, essenciais na gestão por competências, ainda enfrentam desafios consideráveis no serviço público brasileiro.

Essa dificuldade está diretamente relacionada à robusta estrutura legalista e à cultura enraizada no serviço público, que, muitas vezes, não facilita a integração dessas práticas de gestão mais estruturadas. Além disso, há uma necessidade de capacitação mais eficaz na gestão de pessoas por competência, como previsto pelas diretrizes da PNDP (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas).

A relevância do trabalho realizado pela equipe gestora, à luz da gestão por competências, também foi amplamente reconhecida, com 76% dos respondentes atribuindo nota 5 (muito relevante) para o impacto que essa abordagem tem na comunidade do IFMT - SVC, incluindo estudantes, servidores e familiares. A visão da gestão como uma ferramenta que não só impacta os servidores, mas também a comunidade acadêmica e local, destaca o alinhamento da prática com as expectativas de melhoria contínua e qualidade no serviço público. Apenas 8% consideraram essa abordagem moderadamente relevante (nota 3), enquanto outros 8% a avaliaram como nada relevante (nota

1), sugerindo que, embora a maioria reconheça a importância, há uma minoria que não vê a implementação da gestão por competências como um fator crítico para a qualidade do trabalho desenvolvido na instituição.

Tabela 6 – Percentagem das vantagem(ns) abaixo acredita ser importante na Gestão por Competências

Vantagem	Percentagem (%)
Direciona esforços de maneira efetiva	60%
Acompanha o desenvolvimento das habilidades, resultados individuais e coletivos	56%
Integra departamentos e gestores, capacitando novos líderes	52%
Fomenta a cultura organizacional – sensação de pertencimento, motivação	60%
Redução do absenteísmo no ambiente institucional	24%
Isonomia interna de processos	24%
Inovação na Gestão de Talentos	40%
Integra pessoas, processos e estratégias para a Instituição	52%
Desenvolvimento pessoal para vida e para o trabalho	28%
Auxilia na progressão de carreira	16%
Melhores feedbacks para ajustes de comportamentos técnicos e comportamentais	48%
Não vejo nenhuma vantagem na Gestão por Competências	4%
Prefiro não responder	12%

A análise das vantagens atribuídas à **Gestão por Competências** pela equipe executora revela uma ampla gama de percepções, com destaque para alguns aspectos considerados cruciais para a melhoria da gestão institucional no IFMT – SVC. A maioria dos respondentes (60%) destacou a **efetividade no direcionamento dos esforços**, evidenciando a percepção de que essa ferramenta ajuda a focar os recursos e as ações de maneira estratégica. Outros 60% também acreditam que a gestão por competências **fomenta a cultura organizacional**, promovendo um ambiente de pertencimento e motivação entre os colaboradores, aspecto fundamental para a retenção de talentos e o fortalecimento da identidade institucional.

Além disso, 56% dos respondentes reconhecem a importância da gestão por competências no **acompanhamento do desenvolvimento de habilidades**, tanto no nível individual quanto coletivo, reforçando a utilidade da ferramenta no processo de avaliação e aprimoramento contínuo dos servidores.

A **integração de departamentos e gestores**, apontada por 52% dos respondentes, é vista como uma vantagem importante para capacitar novos líderes e promover uma atuação mais colaborativa dentro da instituição. Outro ponto significativo é que **52%** acreditam que essa abordagem é essencial para integrar pessoas, processos e estratégias, assegurando o alinhamento das ações com as metas institucionais.

Por outro lado, algumas vantagens apresentaram menor concordância. **24%** dos respondentes veem a **redução do absenteísmo** e a **isonomia interna de processos** como benefícios significativos, sugerindo que esses aspectos ainda são percebidos como secundários ou menos evidentes no contexto de implementação da gestão por competências no IFMT – SVC.

O **desenvolvimento pessoal** (28%) e o auxílio na **progressão de carreira** (16%) também foram vistos como vantagens menos relevantes. Um pequeno grupo (4%) afirmou não enxergar **nenhuma vantagem** na aplicação dessa metodologia, enquanto **12%** preferiram não responder, indicando uma certa reserva ou falta de clareza sobre a aplicabilidade da gestão por competências.

Esses dados refletem o reconhecimento da gestão por competências como uma ferramenta crucial para a **efetividade organizacional** e o desenvolvimento de uma cultura mais integrada e colaborativa, mas também apontam desafios na percepção de benefícios diretamente ligados à progressão de carreira e à inovação em processos de gestão de talentos.

A presente investigação teve como objetivo central analisar o impacto da gestão no IFMT-SVC no que diz respeito à nomeação de cargos de confiança, com vistas à elaboração de uma proposta de gestão por competências. A pesquisa buscou compreender, por meio de revisão bibliográfica e aplicação de questionários, o processo de escolha para esses cargos, partindo da hipótese de que o IFMT-SVC não utiliza a gestão por competências como critério. Os resultados indicaram que, de fato, a nomeação para cargos de confiança é predominantemente baseada em relações pessoais de confiança, sem uma aplicação formal das ferramentas de gestão por competências, reforçando a hipótese inicial.

Os sistemas de avaliação de desempenho atuais, tanto para docentes quanto para técnicos administrativos (TAE), são voltados exclusivamente para progressão funcional e não são utilizados como base para nomeação de cargos de confiança. Embora essas avaliações considerem aspectos tais como: ética, produtividade; responsabilidade; trabalho em equipe; disciplina/relacionaento; flexibilidade; compartilhamento de saberes; capacidade de iniciativa; capacitação/atualização; pontualidade/assiduidade, elas não estão diretamente vinculada à escolha de gestores.

Observou-se que (73%) dos cargos de confiança são ocupados por homens, sendo 45% por docentes e 55% por TAE. Os questionários revelaram que as habilidades mais valorizadas pelos gestores incluem "Capacidade de Trabalhar sob Pressão" e "Criatividade" ambos com taxa de (40%) atribuindo a pontuação máxima (5) , enquanto as competências técnicas , os respondentes relatam que a chefia possui (48%) conhecimento bom e (28%) muito conhecimento para o exercício do cargo.

Constatou-se que, embora a maioria dos servidores com (56%) reconheça a importância da gestão por competências para o desenvolvimento da equipe, sua implementação formal no processo de nomeação de cargos de confiança ainda não é uma realidade institucional consolidada. Outro ponto relevante identificado pela pesquisa foi a ausência de capacitação específica dos

servidores em gestão pública ou em ferramentas relacionadas à gestão por competências.

Nenhum dos currículos analisados revelou formação complementar nessa área, o que pode indicar uma lacuna importante no desenvolvimento dos servidores que ocupam ou aspiram a ocupar cargos de confiança. Isso aponta para a necessidade de implementar programas de capacitação mais voltados ao desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e de liderança, que possam apoiar a profissionalização da gestão no IFMT-SVC, os resultados considera altamente relevante a aplicação dessa ferramenta, com (60%) atribuindo nota 5 (muito relevante). Isso reflete a crença de que a gestão por competências pode contribuir significativamente para o desenvolvimento organizacional da instituição.

Por fim, conclui-se que, embora o IFMT-SVC possua servidores capacitados na qual reconhece a relevância da gestão por competências, ainda há um longo caminho para que essa ferramenta seja amplamente implementada no processo de nomeação para cargos de confiança, como já ocorre em outros Ifes.

Assim, sugere-se a institucionalização da gestão por competências, alinhada ao sistema de avaliação de desempenho e à capacitação contínua, como forma de garantir maior transparência, eficiência e profissionalização na administração pública do IFMT-SVC, em consonância com as melhores práticas de gestão no setor público, como já ocorre em outros IFes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F., & Morais, J. (2023). Strategies for developing soft skills among higher engineering courses. *Journal of Education*, 203(1), 103-112. <https://doi.org/10.1177/00220574211016417>
- Brasil. (2020). Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. *Diário Oficial da União*. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.506-de-2-de-outubro-de-2020-280274133>
- Bregalda, A., Tosta, H. T., & Dalmau, M. B. L. (2014). A política nacional de desenvolvimento de pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras. In *Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU): A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade* (pp. 01–17). Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131672/2014115.df?sequence=1&isAllowed=y>
- Camões, M. R. S. (2013). *Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal [Analysis of the implementation process of the National Policy of Personnel Development]* (Dissertação de mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Elsevier
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier.
- De Bonis, D., e Pacheco, R. S. (2010). *Nem político nem burocrata: O debate sobre o dirigente público*. Editora FGV. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8089743/mod_resource/content/1/Aula%2011%20Nem%20politico%20nem%20burocrata%20-%20o%20debate%20sobre%20o%20dirigente%20p%C3%BAblico.pdf
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas. <https://repositorio.usp.br/item/001502480>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). Atlas.

- Hondeghem, A., Horton, S., e Scheepers, S. (2014). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241–258. <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i2.198>
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2011). *Resolução CONSUP/IFMT nº 031/2011: Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação*. IFMT. https://ifmt.edu.br/media/filer_public/5f/f0/5ff04b5c-b48b-49a4-b211-499a1cc6946e/resolucao-no-0312011-aprovar-programaavaliacao-desempenho-dos-tecadm_merged.pdf
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2014). *Resolução nº 088, de 15 de dezembro de 2014: Avaliação de desempenho dos integrantes do Plano de Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico*. IFMT. https://ifmt.edu.br/media/filer_public/ca/5d/ca5d9186-beb1-471b-8bca-f132a3d94a0e/resolucao_no_0882014_regulamentacao_da_avaliacao_desempenho_docente.pdf
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2020). *Avaliação de desempenho docente: Manual de orientação* (1ª ed.). IFMT Campus Cuiabá - Octayde Jorge da Silva. https://dsqp.ifmt.edu.br/media/filer_public/4a/90/4a90186e-7070-4ffa-b93665036ceeb2f9/avaliacao_de_desempenho_docente_manual_de_orientacao.pdf
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2022). *Regulamento da Política de Desenvolvimento de Pessoas do IFMT (RPDP)* (Anexo à Resolução CONSUP nº 114, de 25 de novembro de 2022). IFMT. https://ifmt.edu.br/media/filer_public/1f/43/1f43af88-afc8-4d5c-b235-38801421d2f6/resolucao_1142022_-_aprovar_o_regulamento_da_politica_de_desenvolvimento_de_pessoas_rpdp_do_ifmt_1.pdf
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Campus São Vicente. (2023). *Regimento interno escolar* [PDF]. https://svc.ifmt.edu.br/media/filer_public/b8/d4/b8d4e2db-d257-4cb7-844f9b484973908d/regimento_interno_do_ifmt_svc_resolucao_consul_resolucao_1052023_1.pdf
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2023). *Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP 2023*. IFMT. <https://esfor.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/pdp/>
- Kunze, N. C. (2020). O rumo trilhado pelo IFMT: 2009–2019. *Revista de Educação Pública*, 29, [S. l.]. <https://doi.org/10.29286/rep.v29ijan/dez.10015>.

- Leme, R. (2010). *Gestão por competências no setor público: A gestão estratégica integrada por competências* (2ª ed.). Qualitymark Editora.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (6ª ed.). Atlas.
- Souza, R. L. S. de. (2004). Gestão por competências no governo federal brasileiro: Experiência recente e perspectivas. In *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (IX, Madri). Anais. CLAD.
<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1243/1/souzarec.pdf>
- Thibes Kreisig, J., Santos Braga, E., Medanha Silva, F. L., & Pereira, B. A. D. (2021). Gestão por competência: Uma análise do estado da arte das publicações científicas sobre práticas de gestão por competências na administração pública no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 5(3). <https://doi.org/10.30781/repad.v5i3.13273>
- Yin, R. K. (2005). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Apêndice A – Modelo de Questionário

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

TEMA - A NOMEAÇÃO DOS CARGOS DE CONFIANÇA: O CASO DO IFMT CAMPUS SÃO VICENTE

Este questionário destina-se a recolher percepções dos colaboradores pertencentes à Equipa Executora sobre a estratégia de gestão por competências na instituição, concretamente no Campus São Vicente.

Os dados são absolutamente confidenciais e destinam-se a objetivos de pesquisa científica/acadêmica, ou seja, destinam-se à realização de uma dissertação de mestrado em Gestão Organizacional – Ramo Gestão Pública, ISCAP, Portugal.

Obrigado pela sua colaboração.

1 - Você já ocupou algum cargo de confiança na Gestão atual do Campus São Vicente?

- Sim
- Não
- Prefiro não responder.

2 - Se sim, quanto tempo?

- Menos de 1 ano
- 1 à 2 anos
- 2 à 3 anos
- 3 à 4 anos
- Mais de 4 anos
- Prefiro não responder.

3 - Numa escala de 1 a 5 quanto você tinha conhecimento das ferramentas da Gestão por Competências (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Prefiro não responder.

4 - Observando o trabalho da sua Chefia Imediata, qual o grau de Conhecimentos Funcionais (Competências necessárias para cada função) o seu chefe tem para exercer esse cargo (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?

- 1

- 2
- 3
- 4
- 5
- Prefiro não responder.

5 - Observando o trabalho da sua chefia imediata, qual o grau de Conhecimento Técnico (formação profissional) tem para exercer esse cargo (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Prefiro não responder.

6 - Observando o trabalho da sua chefia imediata, qual o grau de Conhecimento Comportamental (interação e conexão com as pessoas ao seu redor, e equipe) que tem para exercer esse cargo (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Prefiro não responder.

7 - Quanto às habilidades comportamentais, destaque a(as) qual(is) acredita que sua chefia tenha maior domínio: (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)

Comunicação interpessoal; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Capacidade de persuasão; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Proatividade; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Resolução de conflitos; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Capacidade de trabalhar sob pressão; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Senso de liderança; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Capacidade analítica; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Criatividade 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Adaptabilidade 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Inteligência emocional 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

8 - Você acredita que o Campus São Vicente, seleciona seus gestores utilizando essa ferramenta de Gestão por Competência (Marque onde 1 é nenhum conhecimento e 5 é muito conhecido)?

1

2

3

4

5

Prefiro não responder.

9 – Na sua opinião, qual(is) são os critérios para escolha da equipe gestora do campus? Indique o grau de importância para os seguintes fatores: (Marque onde 1 seleciona pouco e 5 seleciona muito)

Habilidades acadêmicas; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Plano de carreira; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Tempo de serviço; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Competências para realizar a função; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Competências pessoais ao cargo; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Provas realizada em concurso público; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Escolha baseada numa adequação de competências pessoais dos gestores ao plano estratégico da instituição; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Relações com o mundo da política; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

Influências familiares; 1() 2() 3() 4() 5() ()Prefiro não responder

10 - Seria relevante para o Campus São Vicente a demonstração da implementação da Gestão por Competência (Marque onde 1 é nenhuma relevância e 5 é muito relevante)?

1

2

3

4

5

Prefiro não responder.

11 - Seria relevante para o desenvolvimento e qualidade no trabalho do servidor a aplicação dos critérios definidos no âmbito da Gestão por Competências (Marque onde 1 é nenhuma relevância e 5 é muito relevante)?

1

2

3

4

5

Prefiro não responder.

12 - Seria relevante para a comunidade (estudantes, servidores, familiares) que a equipe gestora desenvolva seu trabalho a luz da Gestão por Competência (Marque onde 1 é nenhuma relevância e 5 é muito relevante)?

1

2

3

4

5

Prefiro não responder.

13 - Qual(is) vantagem(ns) abaixo acredita ser importante na Gestão por Competências?

Direciona esforços de maneira efetiva;

Acompanha o desenvolvimento das habilidades, resultados individuais e coletivos;

Integra departamentos e gestores, capacitando novos líderes;

Fomenta a cultura organizacional – sensação de pertencimento, motivação;

Redução do absenteísmo no ambiente institucional;

Isonomia interna de processos;

Inovação na Gestão de Talentos;

Integra pessoas, processos e estratégias para a Instituição;

Desenvolvimento pessoal para vida e para o trabalho;

Auxilia na progressão de carreira;

Melhores feedback para ajustes de comportamentos técnicos e comportamentais;

Não vejo nenhuma vantagem na Gestão por Competências.

Prefiro não responder.