

FACULDADES EST  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM TEOLOGIA

ADRILEIDE ALMEIDA PEIXOTO

**A ÉTICA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO BRASILEIRA**

São Leopoldo

2022



ADRILEIDE ALMEIDA PEIXOTO

**A ÉTICA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO BRASILEIRA**

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para a obtenção do grau de  
Mestra em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação  
Mestrado Profissional em Teologia  
Área de Concentração: Religião e  
Educação  
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Pessoa Orientadora: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P379e Peixoto, Adrileide Almeida

A ética na gestão por competências : estudo de caso em uma instituição federal de ensino brasileira / Adrileide Almeida Peixoto ; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo : EST/PPG, 2022.

86 p. : il. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2022.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração – Aspectos morais e éticos. 3. Administração de pessoal. 4. Escolas – Organização e administração. 5. Administração pública – Avaliação. I. Schreiber Dusan, orientador. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

ADRILEIDE ALMEIDA PEIXOTO

**A ética na gestão por competências: estudo de caso em uma instituição  
federal de ensino brasileira**

Dissertação de Mestrado  
para obtenção do grau de  
Mestra em Teologia  
Faculdades EST

Programa de Pós-Graduação em  
Teologia

Área de concentração:  
*Religião e Educação*  
Linha de atuação: *Ética  
e Gestão*

Data de Aprovação: 5 de julho de 2022

Prof. Dr. Dusan Schreiber

*Presidente da banca*

Prof. Dr. Valério Guilherme Schaper

*Faculdades EST - Participação por videoconferência*

Prof. Tamára Cecilia Karawejczyk Telles

*Unilasalle - Participação por videoconferência*

*Dedico esse trabalho ao meu esposo, às minhas filhas, à toda minha família e amigos, que sempre me apoiaram e me incentivaram a realizar e nunca desistir dos meus propósitos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus;

Deus que é amor;

Deus que é fortaleza;

Deus que é amparo;

Deus que é CUIDADO;

Meu muito obrigado!



*É preciso sentir a necessidade da experiência, da observação, ou seja, a necessidade de sair de nós próprios para aceder à escola das coisas, se as queremos conhecer e compreender.*

Émile Durkheim



## RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi identificar e analisar as evidências que poderiam indicar a influência da ética no processo de gestão por competências em uma instituição federal de ensino do Brasil. A pesquisa se justifica pela relevância de pessoas nas organizações, para alcance de seus objetivos. A opção pelo objeto de investigação se deve à decisão institucional para implantar e operacionalizar o processo de gestão por competências. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa, por entender que os procedimentos adotados facultaram organizar, interpretar e melhor relacionar os parâmetros adotados para consolidação da percepção individual e coletiva do problema abordado. O instrumento de coleta utilizado obteve 233 respostas, o que representou uma quantidade superior à amostra mínima necessária. A análise de opiniões coletadas demonstrou que o processo de implementação da gestão de pessoas por competências ainda se encontra em construção, além de apontar para a necessidade de fortalecer um comportamento ético das pessoas colaboradoras, pautado no cuidado e na responsabilidade, para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Palavras-chave:** Ética. Cuidado. Gestão por Competências. Serviço Público.



## **ABSTRACT**

The general objective of this study was to identify and analyze the evidence that could indicate the influence of ethics in the competency management process in a federal educational institution in Brazil. The research is justified by the relevance of people in organizations to reach their goals. The choice of the object of investigation is due to the institutional decision to implement and operationalize the competency management process. In methodological terms, it is a case study, with a qualitative approach, as it understands that the adopted procedures made it possible to organize, interpret and better relate the parameters adopted to consolidate the individual and collective perception of the problem addressed. The collection instrument used obtained 233 responses, which represented an amount higher than the minimum sample required. The analysis of collected opinions showed that the process of implementing management of people by competencies is still under construction, in addition to pointing to the need to strengthen an ethical behavior of the collaborating people, based on care and responsibility, to reach the organizational objectives.

**Keywords:** Ethics. Care. Management by Competencies. Public service



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	17
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.....	18
1.3 OBJETIVO DA PESQUISA .....	18
1.4 DESENHO DA PESQUISA .....	18
1.5 JUSTIFICATIVA .....	19
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 ÉTICA E MORAL .....	21
2.1.1 Ética: Responsabilidade e Cuidado.....	23
2.1.2 Ética nas Organizações .....	27
2.1.3 Código de Ética no Serviço Público .....	29
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	32
2.2.1 Aspectos conceituais e Características.....	32
2.2.2 Programa GesPública e a Governança no setor público.....	36
2.2.3 Governança na Gestão de Pessoas.....	40
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	43
2.3.1 Aspectos conceituais e contextualização.....	43
2.3.2 Modelos e estratégias de implantação de gestão por competências.....	46
2.3.3 Gestão por competências em organizações públicas .....	48
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	53
3.2 OBJETO DA PESQUISA .....	55
3.3 COLETA DE DADOS .....	56
3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	57
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	57
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>61</b>
4.1 PERFIL DOS SERVIDORES.....	61
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA .....	65
4.2.1 Percepção das pessoas servidoras sobre a ética no serviço público.....	65
4.2.2 Percepção das pessoas servidoras sobre a Gestão por competência no serviço público .....	67
4.2.3 Contribuições da ética para a gestão por competência .....	70
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>77</b>
<b>APÊNDICE I</b> .....	<b>83</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Ao longo dos anos a Administração Pública Federal brasileira passou por muitas mudanças, buscando mais eficiência e desburocratização dos serviços prestados à sociedade. Nesse sentido, Giudice aponta para necessidade de aperfeiçoamento da gestão de pessoas no serviço público, destacando a gestão de pessoas por competências como alternativa para superar os atuais desafios do governo no alcance da excelência, na atuação de seus órgãos, perante a sociedade<sup>1</sup>.

Devido essa necessidade de profissionalização das pessoas servidoras, alinhando suas competências individuais às organizacionais, o governo brasileiro publicou diversos documentos legais oficializando a implantação da gestão por competências em seus mais diversos órgãos. No âmbito federal, encontra-se vigente o Decreto nº 9.991/2019, que juntamente com a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 01 de fevereiro de 2021, regulamentam a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, nos órgãos da administração pública federal, resultando na modernização das práticas de gestão de pessoas das instituições públicas.

No entanto, o corporativismo, a estabilidade e falhas na legislação vigente são apontados como fatores que dificultam o desenvolvimento da gestão por competências no serviço público<sup>2</sup>. Dessa forma, verifica-se a necessidade do envolvimento coletivo, incluindo a alta gestão, para alcançar sucesso na aplicabilidade deste modelo estratégico de gestão de pessoas. Assim, Bergue apresenta a importância da ética no processo de desenvolvimento das competências necessárias para um alto desempenho do exercício da função pública, uma vez que, além de justificar a ação, auxilia na tomada de decisões, de forma consciente<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> GIUDICE, Rodrigo Chagas. **Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira**. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento. v. 2, n.2, p. 188-204, 2012

<sup>2</sup> GIUDICE, 2012

<sup>3</sup> BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas no setor público e filosofia: contribuições para o quadro teórico**. In: VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 2021.

Diante da previsão legal para implantação da gestão por competências no serviço público federal brasileiro, inicialmente através do Decreto nº 5.707/2006, e dos desafios apresentados, é que se observou uma oportunidade para a realização de um estudo que pudesse contribuir para um melhor conhecimento e desenvolvimento deste processo organizacional. Assim, o estudo busca, a partir da visão das pessoas respondentes, selecionadas na amostra, encontrar resposta para o seguinte problema proposto.

## **1.2 PROBLEMA DA PESQUISA**

A presente pesquisa abordou a percepção das pessoas servidoras acerca dos aspectos éticos na gestão estratégica de pessoas, orientando-se pela seguinte questão: Quais as possíveis contribuições da ética para a gestão por competências?

## **1.3 OBJETIVO DA PESQUISA**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a possível influência da ética para a gestão por competências, em virtude da implantação e implementação desse modelo de gestão estratégica de pessoas na instituição em estudo.

Com base nesse objetivo foram listados os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o modelo de gestão de pessoas na instituição de ensino em análise;
- b) Identificar as especificidades comportamentais do grupo de servidores e servidoras;
- c) Compreender os valores éticos que norteiam a atuação das pessoas colaboradoras;
- d) Analisar como a ética influencia na gestão por competências.

## **1.4 DESENHO DA PESQUISA**

O presente trabalho, quanto aos procedimentos adotados se classificou como um estudo de caso único que, segundo Gerhardt e Silveira visa entender determinado fenômeno a partir da visão das pessoas participantes, sem intervenção do

pesquisador<sup>4</sup>. No que diz respeito aos objetivos, foi utilizada a abordagem do tipo exploratória-descritiva. Dessa forma, tornou-se possível, ao mesmo tempo, aprofundar o tema abordado e estabelecer relações entre as variáveis presentes no estudo, caracterizando assim, a instituição analisada.

Além da revisão dos conceitos teóricos, foi aplicado questionário estruturado aos servidores e servidoras, com o intuito de captar a percepção das pessoas respondentes selecionadas na amostra, acerca das categorias analíticas ética e gestão por competências, buscando alcançar os objetivos propostos.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

As organizações buscam cada vez mais por maior eficiência e qualidade nos produtos e serviços prestados à sociedade e, nesse contexto, as pessoas constituem parte fundamental para o sucesso das organizações. Apesar do número considerável de pessoas servidoras no sistema público, ainda pode-se observar morosidade na entrega dos resultados à sociedade.

Para apresentar eficiência, é necessária mudança no agir dos agentes públicos, visto que o benefício da estabilidade no setor público, assim como a ausência de valorização e reconhecimento das pessoas servidoras, por vezes, favorece sua acomodação. Sendo assim, as boas práticas de governança sinalizam para a aplicabilidade do modelo estratégico de gestão de pessoas por competências, visto que, esse modelo possibilita alinhar as competências individuais às organizacionais, visando obtenção de resultados satisfatórios<sup>5</sup>.

Para Dias, as organizações mantêm uma relação de interdependência com a ética, no que tange ao alcance dos objetivos pessoais e coletivos propostos<sup>6</sup>. Dessa forma, o presente estudo justifica-se, posto que além de apresentar a gestão de pessoas por competências como modelo estratégico, também se destina a indicar a

---

<sup>4</sup> GERHARDT, Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

<sup>5</sup> BRASIL. Tribunal de contas da União. **Referencial básico de governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80p.

<sup>6</sup> DIAS, Maria Olívia. **Ética, organização e valores éticos-morais em contexto organizacional**. *Gestão e Desenvolvimento*, 22 (2014), 89-113. Disponível em: <[http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22\\_89.pdf](http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22_89.pdf)>. Acesso em 15 set. 2021.

possível influência da ética para a gestão de pessoas. Verifica-se ainda a relevância prática do estudo, tornando-se possível conhecer a realidade do processo de exercício da gestão por competências, através da visão das pessoas respondentes selecionadas na amostra, favorecendo assim, uma análise crítica da situação atual da instituição, e possibilitando sugerir diretrizes para subsidiar estratégias que favoreçam o sucesso da prática, interligando as necessidades de capacitação dos servidores às organizacionais, de forma ética e responsável.

## **1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA**

A pesquisa foi composta, além da introdução e das considerações finais, por três capítulos distribuídos da seguinte maneira: o primeiro capítulo diz respeito à introdução a partir da contextualização do tema pesquisado, destacando a problemática de pesquisa, os objetivos levantados, bem como a justificativa para realização do presente estudo, além de apresentar o desenho da pesquisa.

O segundo capítulo foi destinado a fundamentação teórica acerca das temáticas sobre ética, administração pública federal e gestão por competências, de forma a embasar todo o contexto deste trabalho. No terceiro capítulo foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, seguido da exposição das análises e discussões dos resultados e, por fim, a descrição das considerações finais, limitações e sugestões para investigações futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ÉTICA E MORAL

Por base no dicionário Michaelis online, a palavra “ética”, vem do grego *éthiké*, que significa ramo da filosofia que reflete sobre os princípios e valores morais que norteiam o comportamento humano de forma individualizada, bem como pertencente a um grupo social. Já o vocábulo “moral”, vem do latim *moralis*, e tem por definição parte da filosofia que trata dos costumes, dos deveres e do modo de agir dos homens com seus semelhantes, admitidos em determinada sociedade.<sup>7</sup>

Nessa perspectiva, Vásquez, apresenta Sócrates como pioneiro no estudo da ética e, em sua visão, mostra que uma serve de base para outra, de forma complementar. A ética como princípio teórico e reflexivo, embasa a moral, como efeito prático. Ou seja, a tradição, os costumes e hábitos de uma cultura serão praticados pelo ser humano, não de forma imposta, mas de forma inteligente, pensada, diferenciando-o dos outros animais<sup>8</sup>.

Na obra “Elementos de ética”, Carlos Adriano Ferraz apresenta tanto o conceito de ética, como o de moral, voltados para os costumes, para a forma de agir, destacando a relação da ética com a prática, justificada na razão.

Eis o aspecto “prático” da ética: trata-se da razão voltada para a ação, para a práxis. Seu objeto é a ação. Assim como a razão em seu uso teórico está voltada para a descrição do mundo, a razão em seu uso prático se dirige para o agir, para uma compreensão das razões que temos para agir de certa maneira (eticamente correta) e para evitar outras ações (eticamente incorretas)<sup>9</sup>.

Para Oliveira a ética difere da moral, uma vez que a ética se refere ao pensar do agir em respeito ao coletivo, independente do que está sendo moralmente aceito, enquanto a moral está ligada às tradições, que são moldadas com o passar do tempo,

---

<sup>7</sup> MICHAELIS **moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues>>. Acesso em: 28 abr. 2021.

<sup>8</sup> VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 39. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

<sup>9</sup> FERRAZ, Carlos Adriano. **Elementos de ética** [recurso eletrônico] – Pelotas: NEPFIL online, 2014, p. 12. Disponível em: <http://nepfil.ufpel.edu.br/publicacoes/3-etica-elementos-basicos.pdf>>. Acesso em 15/08/2021.

apontando os valores que devem ser aceitos e legalizados por uma sociedade ou grupo<sup>10</sup>.

Para Valls, a ética pode ser interpretada como o estudo ou reflexão científica, filosófica e teológica dos costumes e das ações humanas. O autor apresenta a ética, como a própria vida, quando pautada nos costumes corretos. E nessa visão das práticas do homem, tido como livre, em sua obra “O que é ética”, Valls levanta os princípios ligados à aplicabilidade da ética, onde na teoria pode ser citada a justificação pela própria liberdade, o bem e o mal, consciência moral e a lei e de forma prática, no que se relaciona à ética profissional, política, sexual, matrimonial e bioética<sup>11</sup>.

Ricoeur apresenta a oposição entre ética e moral baseada nos desígnios de uma vida boa e de ações marcadas pela obrigação das normas impostas de forma universal e repressora, respectivamente. Nessa visão, o autor aponta para as influências Aristotélica e Kantiana, nas quais Aristóteles representa a ética numa perspectiva teleológica que se volta para finalidade das ações, enquanto para Kant as ações são marcadas pelo aspecto deontológico, ou seja, para o dever, caracterizando a moral<sup>12</sup>.

Boff, destaca que as éticas e morais surgiram através das culturas regionais legitimadas e aponta como raízes históricas as religiões, a razão, a crítica, o desejo, a responsabilidade, o respeito a cada ser e o cuidado essencial. Nesse sentido, o autor faz alusão à necessidade de razão e sentimento andarem juntos e assim surgir uma nova consciência ética: “Hoje essa ética é imperativa. O planeta, a natureza, a humanidade, os povos, o mundo da vida (*lebenswelt*) estão demandando cuidado e responsabilidade”<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> OLIVEIRA, Fabiano Cavalcanti de. **Ética do serviço público**. 76p. Dissertação (Mestrado em Teologia) – Faculdades EST, São Leopoldo, 2018.

<sup>11</sup> VALLS, Álvaro L. M. “**O que é Ética?**”. Coleção Primeiros Passos - Nº 177. ISBN 85-11-01177-3. Brasiliense, 1994.

<sup>12</sup> RICOEUR, Paul. **Ética e Moral**. Tradução de Antonio C. Amaral. Covilhã: LusoSofia, 2011a. Disponível em: [http://www.lusosofia.net/textos/ricoeur\\_paul\\_etica\\_e\\_moral\\_rpf1990.pdf](http://www.lusosofia.net/textos/ricoeur_paul_etica_e_moral_rpf1990.pdf). Acesso em: 05 out 2021.

<sup>13</sup> BOFF, Leonardo. **Ética e espiritualidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017, p. 60.

### 2.1.1 Ética: Responsabilidade e Cuidado

Diante do crescente desenvolvimento tecnológico e do excesso de poder advindo da tecnologia, percebe-se uma maior fragilidade do mundo, da natureza e da vida humana. Para Lourenço Zancanaro, Hans Jonas assim como Leonardo Boff, acreditam que a resposta está no cuidado, na responsabilidade com as gerações atuais, para assim refletir no cuidado das gerações futuras<sup>14</sup>.

Percebe-se que ambas as bases da ética (o cuidado e a responsabilidade) são interdependentes de modo que uma exige a outra. A ética da responsabilidade, idealizada por Hans Jonas, é um subsídio para se pensar a ética do cuidado, pois a responsabilidade proposta por Jonas exige o cuidado com a terra e com as pessoas.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a ética da responsabilidade pensa à frente, nas consequências futuras do agir, mas não pode ser considerada utilitarista, uma vez que apesar de temer as consequências, ela representa a prevenção, o cuidado, a renúncia e os limites, focada no agir, nas ações.

Segundo Zancanaro, em sentido mais amplo, verifica-se que o peso da responsabilidade está diretamente ligado à forma como se utiliza da autonomia. A autonomia aqui, é tomar posse da realidade como algo que precisa ser cuidado diante do excesso de poderes que a ciência nos proporciona. Agindo sobre essa liberdade, está o peso da responsabilidade no sentido da análise das consequências futuras dos atos praticados<sup>15</sup>.

O filósofo ainda diferencia a ética da responsabilidade, pensada por Hans Jonas, da ética Kantiana ou do dever, uma vez que em Jonas encontra-se o caráter público e subjetivo e em Kant as escolhas são de cunho privado e objetivo. A ética da responsabilidade está diretamente ligada a política, uma vez que está direcionada às políticas públicas e ao bem comum, distanciando-se da conduta privada.

Para Boff, o bem comum, no plano infraestrutural, se refere ao acesso justo a todos os bens básicos, como alimentação, saúde, moradia, energia, segurança, comunicação e postos de trabalho, enquanto no plano humanístico, está o

---

<sup>14</sup> ZANCANARO, Lourenço. **Por uma ética do cuidado e da responsabilidade**. Entrevista concedida a Márcia Jungles - Instituto Humanitas Unisinos. IHU online. São Leopoldo, v. 371, p. 22-24, 2011. Disponível em <http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/46782-por-uma-etica-do-cuidado-e-da-responsabilidade-entrevista-especial-com-lourenco-zancanaro>. Acesso em 20 ago. 2021.

<sup>15</sup> ZANCANARO, 2014.

reconhecimento, o respeito e a convivência pacífica em uma atmosfera espiritualmente sã e aberta<sup>16</sup>.

A palavra cuidado, segundo o Dicionário de Filosofia de Abbagnano, deriva do latim cura, que indica preocupação, apontada por Heidegger como o próprio ser do ser-aí, ou seja, da existência<sup>17</sup>.

Leonardo Boff, em seu artigo “O cuidado essencial: princípio de um novo *ethos*” apresenta o cuidado como algo intrínseco ao ser humano, caracterizado por um modo-de-ser no mundo que aponta a forma na qual as pessoas se conectam com os outros seres e a partir das relações, constroem, mutuamente, suas identidades, com consciência e cheias de significados.

Cuidado, pois, por sua própria natureza, inclui duas significações básicas, intimamente ligadas entre si. A primeira designa a atitude de desvelo, de solicitude e atenção para com o outro. A segunda nasce desta primeira: a preocupação e a inquietação pelo outro, porque nos sentimos envolvidos e afetivamente ligados ao outro<sup>18</sup>

Nessa visão, o autor considera dois modos básicos de ser-no-mundo, ou seja, duas formas de interação entre os seres: do trabalho e do cuidado. O primeiro carregado de objetividade, fortalece o antropocentrismo e o domínio das coisas para alcançar os interesses e desejos pessoais e coletivos, por meio da razão, enquanto no cuidado, predomina a subjetividade, e se sobressai a valorização das pessoas envolvidas nas relações, aflorando a prática de alteridade, do se colocar no lugar do outro, da reciprocidade e do apoio mútuo.

Boff, afirma:

O grande desafio para o ser humano é combinar trabalho com cuidado. Eles não se opõem, mas se compõem. Limitam-se mutuamente e ao mesmo tempo se complementam. Juntos constituem a integralidade da experiência humana, por um lado, ligada à materialidade e, por outro, à espiritualidade<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> BOFF, 2017.

<sup>17</sup> ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. Tradução da 1ª edição brasileira coordenada e revista por Alfredo Bossi; revisão da tradução e tradução de novos textos Ivone Castilho Benedetti. 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. Disponível em: [https://ead2.iff.edu.br/pluginfile.php/160169/mod\\_resource/content/1/Dicion%C3%A1rio%20de%20Filosofia%20-%20Nicola%20Abbagnano.pdf](https://ead2.iff.edu.br/pluginfile.php/160169/mod_resource/content/1/Dicion%C3%A1rio%20de%20Filosofia%20-%20Nicola%20Abbagnano.pdf). Acesso em 05 out 2021.

<sup>18</sup> BOFF, L. **O cuidado essencial: princípio de um novo ethos**. Inclusão Social, [S. l.], v. 1, n. 1, 2005, p. 29. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1503>. Acesso em: 20 ago. 2021.

<sup>19</sup> BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. 20 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, p. 111.

O autor mostra a importância de colocar o cuidado em tudo, de centralizar o cuidado, de forma que o trabalho não seja esquecido, mas que seu modo-de-ser seja reavaliado, cabendo valorizar mais a subjetividade humana, através da renúncia ao desejo de poder, e da intervenção pela cordialidade e gentileza.

Ainda citando Boff, em sua obra “Saber cuidar”, o autor enfatiza a essência humana abrigada no cuidado e alerta para o descuido com a dimensão espiritual do ser humano. Apresenta o cuidado como um suporte para um bem-viver, e a urgência em suscitar um novo *ethos*, com princípios, valores e atitudes, que permita um avanço na qualidade das relações que sustentam todos no processo evolutivo<sup>20</sup>.

Há descuido e descaso pela dimensão espiritual do ser humano, pelo *esprit de finesse* (espírito de gentileza) que cultiva a lógica do coração e do enternecimento por tudo o que existe e vive. Não há cuidado pela inteligência emocional, pelo imaginário e pelos anjos e demônios que o habitam. Todo tipo de violência e de excesso é mostrado pelos meios de comunicação com ausência de qualquer pudor ou escrúpulo<sup>21</sup>.

Para o autor, a retomada do cuidado se dá através de uma forma diferente de entender e de realizar o trabalho. Evidencia o valor do modo-de-ser-cuidado que o ser humano precisa descobrir dentro de si, saindo de si e se conectando com o outro, aliado às tradições culturais e espirituais. Nesse sentido afirma:

Após séculos de cultura material, buscamos hoje ansiosamente uma espiritualidade simples e sólida, baseada na percepção do mistério do universo e do ser humano, na ética da responsabilidade, da solidariedade e da compaixão, fundada no cuidado, no valor intrínseco de cada coisa, no trabalho bem-feito, na competência, na honestidade e na transparência das intenções<sup>22</sup>.

Boff destaca Jesus como um ser de cuidado, que fez da misericórdia, a chave de sua ética e, nos faz refletir sobre a espiritualidade, a fé e a confiança em Deus, que através de atitudes de zelo e cuidado, em todas as situações da vida, leva ao crescimento enquanto seres humanos. Sendo assim, destaca:

Cuidar do espírito significa cuidar dos valores que dão rumo à nossa vida e das significações que geram esperança para além de nossa morte. Cuidar do espírito implica colocar os compromissos éticos acima dos interesses pessoais ou coletivos. Cuidar do espírito demanda alimentar a brasa interior da contemplação e da oração para que nunca se apague. Significa especialmente cuidar da espiritualidade experienciando Deus em tudo e permitindo seu permanente nascer e renascer no coração. Então poderemos

---

<sup>20</sup> BOFF, 2014.

<sup>21</sup> BOFF, 2014, p. 20.

<sup>22</sup> BOFF, 2014, p. 28.

preparar-nos, com serenidade e jovialidade, para a derradeira travessia e para o grande encontro<sup>23</sup>.

Se fosse possível declarar em uma só sentença a totalidade do dever social e moral do ser humano, poderíamos fazê-lo com as palavras de Jesus: “Amarás o Senhor teu Deus de todo o teu coração, de toda a tua alma e de todo o teu entendimento... e amarás o teu próximo como a ti mesmo” (Mt 22, 37 e 39)<sup>24</sup>.

As Escrituras Bíblicas, tanto do Antigo Testamento quanto do Novo Testamento, representam a revelação de Deus aos seres humanos em relação a conduta divina. Essa passagem de Levítico 19:2, “... sede santos, porque eu, o Senhor, vosso Deus, sou santo.”, exala o desejo de Deus na conduta ética humana, ao criar o homem à sua semelhança<sup>25</sup>.

A lei expressa o desejo que Deus tem de que as suas criaturas vivam vidas de integridade. Há três tipos de leis no Antigo Testamento: cerimoniais, civis e morais. Todas visavam disciplinar o relacionamento das pessoas com Deus e com o seu próximo. A lei inculca valores como a solidariedade, o altruísmo, a humildade, a veracidade, sempre visando o bem-estar do indivíduo, da família e da coletividade<sup>26</sup>.

Além disso, o autor ressalta os ensinamentos do Novo Testamento acerca dos princípios morais e valores éticos, que fundamentados na ética apresentada pelo antigo testamento, se exemplificam através da vida de Jesus e seus apóstolos. Nesse sentido, percebe-se que a Bíblia é um importante livro, repleto de princípios norteadores da conduta moral, na perspectiva de Deus. “Ela mostra ao ser humano o quanto está distante dos alvos de Deus para a sua vida, mas o ajuda a progredir em direção esse ideal”.

Para Boff, a religião, que na visão de instituição, inibe a vida espiritual dos fiéis devido ao excesso de doutrinas e normas morais, porém enaltece a sua face da espiritualidade, responsável pela conexão do ser com todas as coisas, resultando num sentimento de pertencimento e de conectividade com a Fonte originária de todo o ser:

Cuidar da espiritualidade e cultivar a permanente atitude de abertura face a qualquer realidade. É estar disponível ao nó de relações que a própria pessoa é. É viver concretamente a transcendência, quer dizer, não se deixar prender

---

<sup>23</sup> BOFF, 2014, p. 180.

<sup>24</sup> MATOS, Alderi Souza de. **As bases bíblicas da ética cristã**. S.d. Disponível em: <http://www.eismaqui.com.br/estudos-biblicos/as-bases-biblicas-da-etica-crista-2/> . Acesso em: 08 set 2021.

<sup>25</sup> MATOS, s.d.

<sup>26</sup> MATOS, s.d.

por nenhuma das realidades determinadas, o que não significa não se engajar e assumir com serenidade as responsabilidades. Mas saber estar para além delas; nem afundar-se com elas quando fracassam, nem apegar-se a elas quando triunfam<sup>27</sup>.

Esse processo de estar-no-mundo-com-outros, ou seja, do bem-viver, de estar em harmonia com o Todo e em conexão com Deus, resulta em uma ética carregada de subjetividade, princípios, valores e atitudes, evidenciada pelo cuidado, que ordenam a vida particular e social de um determinado grupo<sup>28</sup>.

Nesse contexto, Boff, em sua obra “O cuidado necessário”, apresenta o cuidado como elemento formador de seres verdadeiramente éticos, que assumem responsabilidades pelo bem-viver humano e ambiental e que se encontram apreensivos com as consequências de suas atitudes na vida dos outros, ratificando assim, a ideia de que a razão precisa estar acompanhada das inúmeras potencialidades da compreensão humana, para construção de uma sociedade integrada e humanizada<sup>29</sup>.

### 2.1.2 Ética nas Organizações

O agir ético é de suma importância nas relações profissionais. Segundo Dias, a relação da ética com as organizações é de interdependência, visto que o sucesso organizacional e a valorização da dignidade das pessoas, estão atrelados às relações interpessoais bem-sucedidas, pautadas na confiança e nos valores éticos-morais<sup>30</sup>.

As ações desenvolvidas nas organizações não podem prescindir dos comportamentos éticos, tanto pessoais como coletivos, sob pena de não cumprirem os seus deveres. A ética é um instrumento de conduta das responsabilidades sociais, das obrigações da organização, para atingir os fins pessoais e coletivos a que se propõe. A ética é um ideal na organização, embora por vezes o ser humano, e porque é humano, percorra caminhos menos éticos e se desvie dos propósitos defendidos pela organização nos seus inícios<sup>31</sup>.

Nesse sentido, Vitorino também destaca a importância dos valores organizacionais pautados na ética e na moral para o sucesso da organização. As relações intra e interpessoais, associadas à combinação dos valores individuais com

---

<sup>27</sup> BOFF, Leonardo. **O cuidado necessário: na vida, na saúde, na educação, na ecologia, na ética e na espiritualidade**. 2ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013, p. 197.

<sup>28</sup> BOFF, 2013.

<sup>29</sup> BOFF, 2013.

<sup>30</sup> DIAS, (2014).

<sup>31</sup> DIAS, 2014, p. 91

os organizacionais, propiciam um ambiente organizacional direcionado para o desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente para a obtenção de resultados positivos<sup>32</sup>.

Boff ressalta o cuidado como o caminho para sanar tensões e divisões nas relações grupais e fortalecer o estar-com-os-outros, através de seus elementos como gesto de acolhida, atenção e envolvimento, cultivando uma aliança de cooperação e união de forças. Nessa perspectiva, o autor cita:

O cuidado também estabelece um sentimento de mútua pertença: participamos, satisfeitos, dos sucessos e vitórias, bem como das lutas, riscos e destino das pessoas que nos são caras. Cuidar e ser cuidado são duas demandas fundamentais de nossa existência pessoal e social<sup>33</sup>.

Pereira aponta para a conexão do agir ético a questões de foro íntimo, uma vez que Sócrates idealizava a ética como uma conduta humana voltada para distinção entre o bem e o mal, o certo e o errado, em busca de felicidade. Nesse sentido, o autor questiona como internalizar uma cultura ética nas organizações e, seguindo os pensamentos de Aristóteles, a resposta estaria na concepção da ética como um instrumento de gestão, objetivando incorporar a ética nas tomadas de decisões diárias, indo assim além da percepção de "foro íntimo"<sup>34</sup>.

Leonardo Boff, em sua obra "Ética e moral: a busca dos fundamentos", considera que uma pessoa tenha um bom caráter, quando se orienta em princípios e valores. O autor acredita que a sociedade é guiada, ética e moralmente, através da religião, representada pelo *ethos* que ama e cuida e da razão, que de forma crítica busca estabelecer códigos de ética universalmente válidos<sup>35</sup>.

Para Pereira, em uma estratégia de gestão de ética, os líderes, gestores e a alta administração nas instituições assumem um papel importante na disseminação da efetivação das ações éticas através da aprovação de normas de conduta e políticas relacionadas a ela, mas também sendo exemplo para os demais através de seus próprios atos pautados nos valores éticos da Administração Pública. Além disso,

---

<sup>32</sup> VITORINO, Samara Tauil. **Proposta de um conjunto de indicadores de gestão de pessoas no Instituto Federal do Ceará**. Orientador: Dusan Schreiber. 2018. Dissertação (Mestrado em Teologia) - Faculdades EST, São Leopoldo, 2018.

<sup>33</sup> BOFF, 2013, p. 29.

<sup>34</sup> PEREIRA, Romilson Rodrigues. **Ética nas instituições públicas**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/etica-nas-instituicoes-publicas.htm>>. Acesso em 08 dez. 2021.

<sup>35</sup> BOFF, Leonardo. **Ética e moral: a busca dos fundamentos**. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014

destaca os critérios que devem ser estabelecidos na tentativa de evitar que a ética na organização fique apenas no plano das intenções, ou seja, uma teoria bem elaborada, porém não praticada<sup>36</sup>.

“... A promoção da ética pode existir somente no plano das intenções e não da ação efetiva. Para evitar tais vicissitudes, os programas de gestão de ética institucional devem prever: a definição de valores éticos; a profissionalização dos recursos humanos; a adoção de normas claras que traduzam para a prática do dia-a-dia os valores éticos definidos; uma estrutura de gestão com independência, com condições instrumentais e gerenciais e com autonomia para executar ações voltadas para o aperfeiçoamento das normas, isto é capacitação, orientação, investigação e sanção”<sup>37</sup>.

### 2.1.3 Código de Ética no Serviço Público

De acordo com definição apresentada pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, Código de ética trata-se de um conjunto de princípios padrão, alinhado à legislação vigente, que guia e orienta a conduta de determinado grupo, pautado na honestidade, solidariedade e correção, garantindo assim, o bom cumprimento da lei na vida pública<sup>38</sup>.

Segundo Dias, toda organização, independentemente de sua natureza, possui seu próprio código de ética, uma vez que reforça o compromisso e a transparência dos atos de todos os envolvidos, valorizando os interesses mútuos e fortalecendo-os enquanto seres humanos. Para autora, as normas precisam ser conhecidas para que possam ser cumpridas, de forma que as pessoas envolvidas tenham conhecimento não só de seus direitos, mas também dos deveres a serem seguidos<sup>39</sup>.

Dias afirma que:

Os códigos permitem criar um clima de trabalho favorável a todos, regulamentam estratégias para evitar erros em matéria de ética; são catalisadores das mudanças na organização; incentivam comportamentos positivos, ajudam a satisfazer as necessidades dos investidores, a proteger os dirigentes dos seus subordinados e vice-versa<sup>40</sup>.

Boff, ressalta que toda sociedade precisa de um código de conduta para viver e define os códigos para além de prescrições legais para uma boa convivência,

---

<sup>36</sup> PEREIRA, 2008.

<sup>37</sup> PEREIRA, 2008, p. 4.

<sup>38</sup> Escola Nacional de Administração Pública (Brasil). **Curso Ética e Serviço Público**. Brasília: 2016. 3 módulos. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6182>. Acesso em 15 dez. 2021.

<sup>39</sup> DIAS, 2014.

<sup>40</sup> DIAS, 2014, P. 107.

apontando para a importância dos valores que os acompanham, e que estimulam viver socialmente com segurança e justiça, além de igualdade para todos.

Pereira, define o código de ética como instrumento fruto de um compromisso participativo e consensual da organização, envolvendo e tendo efeitos (preventivos) em todos os níveis hierárquicos<sup>41</sup>.

No âmbito do governo federal brasileiro, O Decreto Nº 1.171, de 22 de junho de 1994, da Presidência da República, institui o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, pautado pela moral, explicitando deveres e vedações direcionados aos servidores públicos, bem como orientações para criação de comissões de éticas em todos os órgãos e entidades ligados à Administração Pública Federal. As regras elencadas no Decreto Nº 1.171/94 estão disciplinadas pela deontologia, ou seja, pautadas no dever e na obrigação, onde o fim é sempre o bem comum, havendo a necessidade de equilibrar a legalidade e a finalidade, para assim firmar a moralidade dos atos<sup>42</sup>.

Sinner apresenta a ética deontológica, como uma ética principialista, baseada no princípio e na intenção de forma coerente, confiável na qual o indivíduo desapega de seus próprios interesses, estabelecendo segurança de tratamento entre os indivíduos e toda sociedade<sup>43</sup>.

Já a ética teleológica, o autor a classifica como consequencialista, uma vez que é guiada pelos resultados, e busca o bem maior para o máximo de pessoas, gerando assim, grandes benefícios para sociedade.

Nessa perspectiva, o autor destaca a Constituição de 1988, como fruto da ética deontológica, apresentando os direitos individuais e coletivos de forma categórica, ou seja, rigorosa, valendo sempre em todas as situações. Porém, em sua visão, a ética teleológica e a ética deontológica tornam-se insuficientes quando utilizadas separadamente.

Logo, o autor aponta para a importância da ética da responsabilidade na união desses dois pensamentos éticos, visto que apesar das boas intenções darem orientação, e dos objetivos buscarem justiça nos resultados, há que se pensar que

---

<sup>41</sup> PEREIRA, 2008.

<sup>42</sup> BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em 20 dez 2021.

<sup>43</sup> SINNER, Rudolf Eduard von. **Ética contemporânea.** São Leopoldo: Faculdades EST, 2018.

para tomar a melhor decisão, frente à determinada situação. O indivíduo tem que assumir a responsabilidade por seus atos, pautados na razão e na análise das especificidades do caso, apontando o melhor caminho a seguir dentro do que a lei permite.

Vázquez cita:

O comportamento moral é um comportamento obrigatório e devido; isto é, o agente é obrigado a comportar-se de acordo com uma regra ou norma de ação e a excluir ou evitar os atos proibidos por ela. Por conseguinte, a obrigatoriedade moral impõe deveres ao sujeito. Toda norma funda um dever<sup>44</sup>.

O inciso II, do Capítulo I, do Decreto nº 1.171/94, reforça o entendimento da importância da conduta ética no serviço público, considerando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência elencados no art. 37, da Constituição Federal:

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal<sup>45</sup>.

Além do Decreto nº 1.171/94, a ENAP cita como outras iniciativas da Administração Pública Federal, no sentido de garantir o cumprimento da conduta ética nos serviços públicos brasileiros. Vale mencionar o Código de conduta da Alta Administração Federal, aprovado pelo Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, em 21 de agosto de 2000, com o intuito de permitir a sociedade conferir a integridade e lisura das decisões governamentais<sup>46</sup>.

Assim, verifica-se que a Administração Pública está alinhada aos valores morais, previstos na Constituição Federal de 1988, ao afirmar que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência...”<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> VÁSQUEZ, 2020. p. 179.

<sup>45</sup> BRASIL. 1994.

<sup>46</sup> ENAP, 2016.

<sup>47</sup> BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 20 dez 2021.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

### 2.2.1 Aspectos conceituais e Características

O termo administração, no âmbito organizacional, significa ato de gerir, dirigir ou governar negócios públicos ou particulares ou mesmo conjunto de métodos utilizados para coordenar atividades desempenhadas por determinado grupo em busca de resultados satisfatórios. De maneira geral, está voltado para a prática de gestores ou dirigentes de uma organização, pública ou privada, a fim de garantir uma prestação de serviços de excelência, mediante gerência eficiente dos recursos disponíveis<sup>48</sup>.

Chiavenato, aponta para mudanças no sentido dado à palavra administração. Para o autor, o vocábulo administração que anteriormente estava voltado para a face de comandar, ordenar atividades a serem executadas por outrem, passou a considerar o processo de planejamento, organização, direção e controle do uso de recursos e competências almejando atingir os objetivos organizacionais. O autor acredita ainda que, o significado de administrar vá além de tudo isso, visto que envolve uma grande pluralidade de decisões e ações a serem efetivadas nas mais diversas situações e organizações<sup>49</sup>.

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, obtenção e alocação de recursos, etc. Numerosas atividades administrativas que são desempenhadas por vários administradores e orientadas para áreas e problemas específicos precisam ser realizadas e coordenadas de maneira integrada e coesa em cada organização ou empresa<sup>50</sup>.

O autor destaca a administração não como uma doutrina exata, mas como uma ciência social, uma vez que suas práticas, junto às organizações, são basicamente realizadas por pessoas. Diante disso, apresenta como papel principal do administrador, compor uma equipe de alto desempenho, baseada nas competências necessárias para execução do trabalho, em busca do objetivo definido. Comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas, através da capacitação continuada, do

---

<sup>48</sup> MICHAELIS, 2021.

<sup>49</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo. 9ª ed. 2014

<sup>50</sup> CHIAVENATO, 2014, p. 23

reconhecimento, do engajamento, alimentando sempre o espírito de equipe são algumas das ações de liderança para obtenção de resultados positivos<sup>51</sup>.

Para Saraiva, a administração pública pode ser definida como um conjunto de atividades relacionadas ao Estado, enquanto organização, objetivando gerir os interesses públicos, deixando-se guiar pelos direitos fundamentais dispostos na Constituição Federal, em prol do bem-estar coletivo. No entanto, a autora expõe de forma crítica a presença enraizada no patrimonialismo na administração pública brasileira, o que tem ocasionado tentativas de mudança, pelo próprio Estado, por meio das reformas administrativas<sup>52</sup>.

Nesse sentido, Costa, resume através de seus estudos: “A administração pública brasileira é um organismo complexo, multifacetado e polimorfo. É o Estado em ação, manifestando-se por meio de seus poderes coercitivos em inúmeros domínios”. O autor apresenta a administração pública, na prática social, apontando seu aspecto gerencial, processual e burocrático<sup>53</sup>.

A Administração Pública se caracteriza por executar suas ações baseada nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme disposto no art. 37 da Constituição Federal. Nesse sentido, e considerando que a Lei nº 9.784/99, reguladora dos processos administrativos no âmbito federal, elenca outros norteadores para a gestão pública, dentre eles os princípios da finalidade e da moralidade, percebe-se o reforço ao uso de práticas éticas, para assegurar o interesse público, o bem comum para toda sociedade.

Vitorino, aponta para mudanças sofridas pelo Estado ao longo dos anos, destacando a influência da colonização europeia, notadamente pela Espanha e Portugal, e enfatiza a influência da globalização, inovações tecnológicas, dentre outros fatores, que exigem essa transformação do Estado moderno para melhor atender às novas demandas sociais<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup> CHIAVENATO, 2014.

<sup>52</sup> SARAIVA, Flávia Carneiro Mendes. **O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira**, Rev. Controle, Fortaleza, v. 17, n.2, p. 334-363, jul./dez. 2019.

<sup>53</sup> COSTA, Frederico Lustosa da. **História, narrativa e representações da administração pública brasileira**. Rev. Serv. Público Brasília 69, edição especial *Repensando o Estado Brasileiro* 31-52, dez 2018.

<sup>54</sup> VITORINO, 2018.

Para Pascarelli Filho, os sistemas de administração se estabeleceram a partir da ocupação das colônias pelos europeus. Tradicionalmente, as formas de governo foram passando de geração para geração, inicialmente, com traços bastante individualistas e sem a menor implicação social<sup>55</sup>.

Historicamente, segundo Mello e Silva, observa-se três fases principais que evidenciam a evolução e o aperfeiçoamento pelo qual a Administração Pública Federal no Brasil passou, resultando nos modelos: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial, que foram sendo atualizados em conexão com as mudanças políticas. As autoras destacam ainda, a criação do Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, em 1938, como marco inicial para o Estado burocrático, e principalmente, como representação da primeira ação legítima do governo voltada para a profissionalização do setor público, através da elaboração do quadro de pessoal, voltado para um plano de cargos e carreiras, com progressões disciplinadas pelo mérito<sup>56</sup>.

No Estado patrimonial, a escolha para as funções públicas faz-se com base na confiança pessoal e não nas capacidades dos candidatos. Embora esse corpo de funcionários patrimoniais possa assumir feições burocráticas, falta-lhe a objetividade e a impessoalidade que caracterizam a burocracia<sup>57</sup>.

Pascarelli Filho resume, através de suas pesquisas, o modelo patrimonialista, como “um Estado centralizador, onipotente e espoliado por uma elite patrimonial”, no qual não há uma notória distinção entre o público e o privado, e que perdura em muitos aspectos até os dias atuais<sup>58</sup>.

... Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Nesse momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável<sup>59</sup>.

---

<sup>55</sup> PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011

<sup>56</sup> MELLO, Simone Portella de; SILVA, Francielle Molon da. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2013.

<sup>57</sup> COSTA, 2018, p. 41.

<sup>58</sup> PASCARELLI FILHO, 2011

<sup>59</sup> MARE. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995.

Conforme Pascarelli Filho, com a abolição da escravatura e consequentemente o avanço da influência dos centros urbanos e o início do capitalismo no Brasil, a administração pública passou a se configurar por meio do modelo burocrático, que tem por características a impessoalidade, a presença da hierarquia, regras e procedimentos mais rígidos, divisão de trabalho voltada para a especialização das funções, além da continuidade e controle da produção de bens e serviços prestados<sup>60</sup>.

A administração pública burocrática surgiu em oposição às práticas de corrupção e nepotismo características do patrimonialismo, através de controles rígidos no que se refere à admissão de pessoal, compras e atendimento a demandas. Além disso, expõe o lado negativo do controle, uma vez que na tentativa de se autoafirmar e assegurar o poder, o Estado esquece o sentido maior de sua existência, ou seja, o fator social<sup>61</sup>.

O avanço tecnológico e a globalização expuseram uma nova sociedade, mais exigente e mais consciente quanto aos seus direitos relativos ao serviço público. A administração mais uma vez teve que se modernizar e se voltar para as necessidades da coletividade.

Com a mudança do mundo e de tudo que surgiu com o advento de tecnologias e desenvolvimento, a Administração Pública também precisou se adaptar a essas mudanças e isso aconteceu através da introdução do modelo de Administração Pública gerencial, no Brasil a "pedra fundamental" foi a reforma gerencial que teve como principal fonte o Plano Diretor de Reforma do aparelho do Estado de 1995, que tinha como objetivos globais: Aumentar a capacidade administrativa de governar, através da governança, criar um limite com relação às funções que o Estado exerce como, por exemplo, deixar a produção de bens e serviços para a iniciativa privada, as ações locais deveriam ser transferidas para estados e municípios e só em casos emergenciais a União agiria, também seria necessário transferir para os estados ações de caráter regional através de parcerias entre estados e União<sup>62</sup>.

O modelo gerencial, apesar de ainda carregar características burocráticas, passou a ter como valor essencial a busca pela eficiência administrativa, com redução de custos, concentrando-se nos resultados e não mais no rigor administrativo. Estrategicamente, o novo modelo requer outros fatores como a descentralização,

---

<sup>60</sup> PASCARELLI FILHO, 2011

<sup>61</sup> MARE, 1995.

<sup>62</sup> RABELO NETO, Miguel Lino Spinelli e LIMA FILHO, Raimundo Nonato. **"Percepção dos Servidores Públicos Federais sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA."** ID online. Revista de Psicologia 12.40 (2018): 172-85

delegando mais responsabilidades ao gestor público, redução de níveis hierárquicos, transparência em seus atos, favorecendo assim o combate à corrupção, bem como a valorização do servidor público, além do controle do desempenho a partir de indicadores, possibilitando resultados mais satisfatórios nos serviços prestados à população<sup>63</sup>.

A mudança da centralidade do Estado para o cidadão não é tarefa fácil. Além de oferecer serviços de qualidade, o Estado deve assegurar o direito pleno da cidadania por meio do exercício dos direitos sociais e individuais; a liberdade; a segurança; o bem-estar; o desenvolvimento; a igualdade e a justiça<sup>64</sup>.

A gestão patrimonialista e burocrática já não era compatível com os novos desafios a serem enfrentados pelo poder público no Brasil. As organizações públicas demonstram a necessidade de uma gestão compatível com as exigências da sociedade moderna e diante dessa especificidade, o Programa Nacional de Gestão Pública (GesPública) propõe estratégias voltadas apenas para o setor público, com o intuito de melhor atender os interesses da sociedade e do desenvolvimento do país<sup>65</sup>.

### **2.2.2 Programa GesPública e a Governança no setor público**

Na busca por melhorias na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e aumentar a competitividade no país, em 2005, foi criado por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública, definido como uma política pública que abrange além das dimensões técnicas, as sociais que anteriormente eram restritas à política.

Nessa visão, o programa tinha por objetivo eliminar o déficit institucional; promover a governança; promover a eficiência; assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética, conforme listado no art. 2º, do Decreto nº 5.378/2005. Neto aponta para a não obrigatoriedade da implantação da GesPública nas organizações públicas, uma vez que se dava por adesão ou convocação. Segundo o autor, devido a esse fator e a baixa adesão, o Decreto 5.378/2005 foi revogado pelo Decreto 9.094/2017, que

---

<sup>63</sup> PASCARELLI FILHO, 2011

<sup>64</sup> BRASIL, 2009a

<sup>65</sup> VITORINO, 2018.

dispõe sobre: “a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário”, aproveitando apenas a carta de serviços do cidadão do programa GesPública<sup>66</sup>.

Rassier entende que para um governo ser considerado bom, é preciso desenvolver competências para cumprir com o seu papel frente à sociedade, nesse sentido, aponta os novos paradigmas que a administração pública deverá seguir:

“O novo horizonte da administração pública aponta para a governabilidade e a governança, com responsabilidade fiscal e social e compromisso com o diálogo democrático. Tornar-se mais eficiente, eficaz e transparente, para avaliar, medir e focar a gestão de resultados, atuando com metodologias de planejamento participativo e potencializando o uso racional dos recursos tecnológicos, humanos e sociais, implica governar a serviço da sociedade. Melhorar a qualidade da gestão implica reconhecer, em última instância, que a política deve servir as pessoas”<sup>67</sup>.

O termo governança, inicialmente, se fez presente nas organizações privadas com o intuito de proporcionar mais segurança aos proprietários ao direcionar a administração dos negócios a terceiros<sup>68</sup>. Despertou o interesse da sociedade em 1980, nos EUA, após escândalos financeiros envolvendo grandes corporações e, no Brasil, passou a ser mencionada no início da década seguinte. A governança corporativa é compreendida como uma forma de gerência que busca alinhar as ações, levando em consideração a participação das partes interessadas na tomada de decisões, melhorando o desempenho das organizações, e conseqüentemente protegendo os interesses de todos os envolvidos<sup>69</sup>.

Nos anos de 2004 e 2009, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC atualizou o código das melhores práticas de governança corporativa, ressaltando os seus quatro princípios básicos, observado o contexto nacional: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa<sup>70</sup>.

---

<sup>66</sup> RABELO NETO, M. L. S. e LIMA FILHO, R. N., 2018.

<sup>67</sup> RASSIER, José Carlos. **Excelência e qualidade na gestão pública**. Revista Linha Direta, Edição 142, Ano 13, Janeiro, 2010. p. 5. Disponível em: <<http://linhadireta.com.br/publico/images/revistas/arquivos/jtledbufcdo.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

<sup>68</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013.

<sup>69</sup> Borges, L. F. X., & Serrão, C. F. de B. (2005). **Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil**. Revista do BNDES, 12(24), 111–148.

<sup>70</sup> BRASIL, 2013.

No setor público, diversos normativos, regulamentando assuntos relacionados à ética, transparência, liderança, responsabilidade fiscal e social, dentre outros, foram publicados fortalecendo as práticas de governança. A Constituição Federal de 1988, ao classificar a República Federativa do Brasil como um Estado Democrático de Direito, implica o sentido de que os cidadãos participam das decisões, de forma direta e indireta, ao eleger seus representantes<sup>71</sup>.

TCU define:

Governança no setor público é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade<sup>72</sup>.

Na esfera pública, a sociedade (principal) faz o papel dos acionistas e os gestores públicos (agente) desempenham a função do corpo gerencial das empresas, uma vez que recebem da sociedade o poder para gerenciar os recursos arrecadados, convertendo-os em serviços aos cidadãos<sup>73</sup>. Nesse sentido, importa diferenciar a função governança da função gestão (Figura 1).

Figura 1: Relação entre governança e gestão



Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU, 2013.

Governança, basicamente, direciona, monitora e avalia a função da gestão, que por sua vez, desempenha um papel integrado aos processos organizacionais no

<sup>71</sup> BRASIL, 2013.

<sup>72</sup> BRASIL, 2013, P. 1

<sup>73</sup> NARDES, João Augusto Ribeiro. **O controle externo como indutor da governança em prol do desenvolvimento**. Revista do TCU, Brasil, ano 45, n. 127, p. 16, mai/ago 2013. Disponível em <<http://https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/84>>. acesso em 20 abr. 2022.

dia a dia, de forma a planejar, executar, controlar e agir buscando executar os objetivos dos órgãos e entidades com eficácia (cumprir as ações prioritizadas) e eficiência (realizar as ações da melhor forma possível, em termos de custo-benefício)<sup>74</sup>.

Melhorar a governança, com efeito, significa ouvir a sociedade, planejar e coordenar melhor e de forma coerente, ter estruturas sólidas de controles internos e gestão de riscos, além de utilizar indicadores que possam ser mensurados divulgados com total transparência, de modo que os resultados alcançados sejam amplamente conhecidos e discutidos pela sociedade<sup>75</sup>.

Para Vitorino, o Programa GesPública e o Modelo de Gestão por ele proposto estão alinhados com o que propõe a Governança Pública, no que diz respeito à atuação dos gestores públicos no cumprimento da missão institucional, sendo considerados importantes instrumentos, quando aliados ao planejamento do orçamento e a gestão estratégica, para uma gestão de excelência, agregando eficácia, eficiência e efetividade aos serviços prestados<sup>76</sup>.

A administração requer fazer as coisas por meio das pessoas: o administrador não executa e deve saber assessorar as pessoas e desenvolver nelas capacidades e competências para que elas executem adequadamente suas atividades. Deve saber ajustar as capacidades e competências das pessoas aos requisitos da organização e dos objetivos a serem alcançados por meio do esforço conjunto. Para isso, deve comunicar, orientar, liderar, motivar e recompensar<sup>77</sup>.

Nesse contexto, reafirmando a fundamental importância das pessoas para o sucesso da organização, as boas práticas de governança recomendam mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes, ou seja, as competências necessárias para exercício do cargo, em prol de resultados organizacionais satisfatórios<sup>78</sup>. “Portanto, a boa governança de pessoas é fundamental para assegurar que os agentes públicos, incluindo os membros da alta direção, sejam governados de modo que os interesses da sociedade sejam atendidos a custos e riscos mínimos razoáveis”<sup>79</sup>.

---

<sup>74</sup> BRASIL, 2014.

<sup>75</sup> NARDES, 2013, p. 18

<sup>76</sup> Vitorino, 2018.

<sup>77</sup> CHIAVENATO, 2014. p. 17

<sup>78</sup> BRASIL, 2014

<sup>79</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Levantamento: governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal**. TC022.577/2012-2. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-de-pessoas/tcu-sumarios-executivo-levantamento-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-2013>. Acesso em 20 abr. 2022.

### 2.2.3 Governança na Gestão de Pessoas

Os sistemas de recursos humanos, no setor público, sofreram inúmeras atualizações ao longo dos anos. Inicialmente, com a criação do DASP em 1930, e de forma mais consistente na década de 60, com a publicação da Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960 e do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que marcou a descentralização funcional, através da “transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista”. Nesse mesmo contexto da reforma administrativa, a Lei Federal nº 5645/70 instituiu um novo sistema de classificação de cargos, denominado PPC – Plano de Classificação de Cargos, posteriormente atualizado, e tendo a estruturação dos planos de carreira, no caso das instituições federais de educação, disposta por meio da Lei nº 11,091/2005, para a carreira de técnicos administrativos e da Lei nº 12772/2012, em se tratando de magistério, que perduram até os dias atuais<sup>80</sup>.

Novos sistemas foram pensados com o intuito de auxiliar na gestão de recursos humanos, dentre eles destacam-se o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) responsável pela classificação e redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal; o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), que busca agilizar, de forma eficaz, o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal, iniciando a partir de módulo “folha de pagamento”; e o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), constituindo juntamente com o SIAPE, a base de dados do Poder Executivo relacionada à informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal<sup>81</sup>.

Os sistemas tecnológicos, bem como a legislação de pessoal continuam em constante modernização. No entanto, percebe-se a ausência, conforme ENAP, de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, modernização do planejamento de ação, demonstrando a fragilidade da gestão de recursos humanos<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> PIRES, Alexandre Kalil. et.al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100p.

<sup>81</sup> PIRES, 2005.

<sup>82</sup> PIRES, 2005.

Dentro dessa evolução, o TCU traz uma definição para o termo gestão de pessoas:

... conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais<sup>83</sup>.

De forma abrangente, entende-se por governança de pessoas a aplicação de princípios e práticas relacionados à governança com foco nos recursos humanos, principal ativo da organização, de forma que suas ações estão diretamente relacionadas com os objetivos traçados pela organização, viabilizando assim, o alcance de suas metas<sup>84</sup>. O TCU, através da Secretaria de Fiscalização de Pessoal, realizou levantamento com o intuito de avaliar a situação e a evolução da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal, resultando no Acórdão 358/2017 - Plenário, no qual enumera os objetivos da governança de pessoas:

- Alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados.
- Assegurar a utilização eficiente de recursos.
- Otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas.
- Mitigar riscos.
- Auxiliar a tomada de decisão.
- Assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados<sup>85</sup>.

Para alcançar os objetivos da governança com êxito, o TCU considera 03 mecanismos básicos: liderança, estratégia e controle (Figura 2). Na figura abaixo, percebe-se o alinhamento entre governança e gestão de pessoas. Esses dois componentes encontram-se incorporados dentro do mesmo mecanismo, a liderança. A liderança retrata as práticas de natureza humanas ou comportamentais, quais sejam: integridade, capacidade, competências, responsabilidade e motivação<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup> BRASIL, 2014, p. 41

<sup>84</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 358/2017–TCU-Plenário**. Disponível <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-2244000%22>. Acesso em 21 abr 2022

<sup>85</sup> BRASIL, 2017, p. 3

<sup>86</sup> BRASIL, 2014.

Figura 2: Componentes dos mecanismos de governança



Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU, 2013.

Vale destacar, que o supracitado Acórdão 358/2017 - TCU - Plenário aponta para a falta de profissionalização na gestão de pessoas, o que compromete a governança das organizações, observada a ausência de critérios objetivos para tomada de decisões. Dessa forma, corre o risco de perder a inclinação pelo interesse público, e devido à falta de planejamento ocasionar excesso de servidores em algumas unidades, bem como possuir gestores ocupando funções específicas, sem a devida qualificação<sup>87</sup>.

Nesse sentido, Silva e Mello (2013) e Albuquerque (2018) destacam as inúmeras mudanças pelas quais a gestão pública passou, buscando se adequar as novas exigências socioeconômicas de mercado, mais dinâmicas e competitivas. Desse modo, os autores apontam para a gestão por competências como alternativa para o setor público se manter nesse novo cenário, sem perder seu compromisso social.

<sup>87</sup> BRASIL, 2017.

## 2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Com base em estudos direcionados ao ambiente organizacional, percebe-se que a gestão por competências tem ganhado espaço nas discussões, uma vez que se mostra importante para o desempenho das empresas, frente às constantes mudanças advindas da globalização, aumentando a capacidade de competitividade.

Apesar da obrigatoriedade da implementação da gestão por competências nas organizações públicas brasileiras disposta, inicialmente, pelo Decreto nº 5.707/2006, verifica-se que a democratização da capacitação no serviço público é um processo bastante complexo.

Este capítulo está estruturado em três tópicos: o primeiro tópico dedica-se aos conceitos básicos de gestão por competências, o segundo apresenta modelos e estratégias de implantação da gestão por competências nas organizações e por fim, o terceiro aponta para esse modelo de gestão nas organizações públicas.

### 2.3.1 Aspectos conceituais e contextualização

Inicialmente, abordaremos alguns conceitos para os termos “competências” e “gestão por competências”, bastante relevantes para um melhor entendimento do desenvolvimento da pesquisa.

O Decreto nº 9.991/2019, que revoga o Decreto nº 5.707/2006, em seu artigo 1º, apresenta como objetivo a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência de sua atuação nos órgãos e entidades da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional. Essas competências já haviam sido definidas pelo Decreto anterior, como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao servidor público para alcançar os objetivos da instituição<sup>88</sup>.

Nesse contexto podemos citar Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury, que envolvidos pela discussão teórica acerca das competências, vislumbram a

---

<sup>88</sup> BRASIL. **Decreto no 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm)>. Acesso em 20/01/2021.

aprendizagem como uma constante adaptação das estratégias da organização, a partir da identificação das competências essenciais para o seu desenvolvimento<sup>89</sup>.

Para Fleury e Fleury, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. A competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém<sup>90</sup>.

Ainda segundo Fleury e Fleury, os conhecimentos e o saber agir precisam ser declarados, para assim serem considerados competências, sendo essencial a rede de conhecimento na qual o indivíduo encontra-se inserido, integrando saberes múltiplos. Nessa perspectiva, há ganhos para ambos os lados, uma vez que as competências geram valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos<sup>91</sup>.

Figura 3: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

Brandão e Guimarães afirmam que a competência não está associada apenas ao indivíduo, mas também à organização como um todo. As competências organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo observado pelos clientes e que são difíceis de serem imitadas. Ou seja, as competências podem ser classificadas como humanas – aquelas relacionadas ao

<sup>89</sup> FLEURY, A. FLEURY, M. T. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração de Competência, 2001. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acessado em 10/02/2021.

<sup>90</sup> FLEURY, A.; FLEURY, M.T. 2001.

<sup>91</sup> FLEURY, A.; FLEURY, M.T. 2001.

indivíduo ou à equipe de trabalho – ou organizacionais – aquelas que dizem respeito à organização como um todo<sup>92</sup>.

Chiavenato conceitua competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridos em função da aprendizagem, que determinadas empresas ou pessoas dominam melhor que outras, tornando-as eficazes e competitivas em diversas situações, podendo ser observadas e avaliadas em testes ou no cotidiano do trabalho<sup>93</sup>.

Nessa mesma visão, Duran aponta para a importância do desenvolvimento e do estímulo das competências humanas, uma vez que viabilizarão as competências organizacionais da empresa, demonstrando que as pessoas passam a ser estratégicas, quando tratadas como fonte de competitividade<sup>94</sup>.

Sucintamente, as organizações passam a olhar o todo. Olhar “para fora” considerando a competitividade e, para lidar com isso, olhar “para dentro” tornando as pessoas fonte dessa competitividade por suas competências. Afinal, as competências organizacionais e a própria aprendizagem organizacional partem do individual para o coletivo<sup>95</sup>!

Segundo Leme, Gestão por Competências é definida como “Saber os Conhecimentos, as Habilidades, as Atitudes ou os Comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada, possam alcançar os objetivos traçados”. O autor apresenta a Gestão por Competências como uma ferramenta que auxilia a empresa no mapeamento e nivelamento das competências de acordo com as exigências das funções ocupadas, como uma forma de valorização do capital humano<sup>96</sup>.

Para Gramigna, Gestão por Competências pode ser definida como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. A autora destaca a importância do envolvimento da

---

<sup>92</sup> BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

<sup>93</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6ª ed. Ver. E atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

<sup>94</sup> DURAN, Cristiana. **Gestão de Pessoas**. 1ª ed. Salvador: Juspodivm, 2016.

<sup>95</sup> DURAN, 2016, p. 85.

<sup>96</sup> LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

alta gestão, com decisões e responsabilidades compartilhadas de forma coletiva e institucional, resultando num processo altamente participativo<sup>97</sup>.

### 2.3.2 Modelos e estratégias de implantação de gestão por competências

Leme apresenta as fases para implantação da Gestão por Competências em seis etapas: sensibilizar/conscientizar; definir as competências organizacionais; definir as competências de cada função; identificar as competências das pessoas colaboradoras; desenvolver os colaboradores e as colaboradoras e acompanhar evolução/gestão por competências<sup>98</sup>.

A implementação da Gestão por Competência é abordada por Brandão e Bahry, indicando a necessidade de um mapeamento de competências, visando reduzir ou eliminar possíveis lacunas entre as competências existentes na organização e aquelas que efetivamente são necessárias à consecução dos objetivos organizacionais<sup>99</sup>.

Na prática, Leme apresenta o mapeamento das competências a partir de dois grupos: competências técnicas, ou seja, a junção do “saber” e do “saber fazer”, representando (C + H), conhecimentos e habilidades específicos dominados pelo servidor e as competências comportamentais, relacionadas às atitudes, ao “querer fazer” (A), nesse caso, o autor destaca a dificuldade em mensurar as atitudes, sendo necessário desenvolver atitudes nas pessoas, para gerar comportamentos satisfatórios (que podem ser observados)<sup>100</sup>.

Gramigna, frisa a necessidade de instrumentos e procedimentos específicos, com indicadores de fácil verificação, para acompanhar os resultados. O desempenho individual deve ser avaliado com foco nas competências definidas, incorporadas às atitudes apresentadas na rotina diária do trabalho<sup>101</sup>.

---

<sup>97</sup> GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

<sup>98</sup> LEME, 2005.

<sup>99</sup> BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público – RSP, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

<sup>100</sup> LEME, 2005.

<sup>101</sup> GRAMIGNA, 2007.

Mello e Silva observam que, de acordo com o relatório da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010), eram poucos os órgãos que até aquele ano havia implantado a gestão de pessoas por competências, destacando, assim como Oliveira e Silva (2011), as dificuldades que diversas instituições enfrentavam na implantação, no que concerne à realidade da aplicação da legalidade na prática administrativa e cultural do serviço público brasileiro<sup>102</sup>.

Giudice, em seu artigo “Desafios da Gestão de Pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira”, propõe uma reflexão sobre alguns fatores que de certa forma dificultam a implantação da Gestão por Competências no serviço público federal brasileiro, tais como a cultura organizacional, ainda muito influenciada pelo corporativismo; a proteção advinda da estabilidade, que requer a conscientização dos servidores quanto abertura à mudanças para um melhor desempenho de suas funções; e a legislação, que não se encontra bem alinhada à gestão por competências deixando de fora alguns pontos significativos para os recursos humanos<sup>103</sup>.

Dessa forma, o autor conclui que:

Contrariando o entendimento da OCDE (2010), que dizia que a gestão por competências deveria ser aplicada em diversas ações prioritárias de recursos humanos, no serviço público federal brasileiro essa teoria ainda não é considerada em vários aspectos relevantes como: na progressão na carreira, no pagamento da remuneração variável, no recrutamento e seleção de novos servidores e na avaliação realizada pelos cursos de formação. A implantação efetiva desse modelo poderia solucionar alguns dos principais problemas atrelados a esses tópicos impedindo assim que a progressão na carreira fosse feita primordialmente utilizando o tempo de serviço como principal critério, criando métodos para analisar ou pelo menos fazer cumprir as normas que regulamentam o pagamento da remuneração variável de alguns servidores, criando condições adequadas para recrutar pessoas de acordo com as necessidades específicas mapeadas em cada caso, selecionando os mais aptos considerando não apenas o conhecimento como também a habilidade e o comportamento e, por fim, formando e avaliando as pessoas de acordo com os objetivos da organização<sup>104</sup>.

Nessa mesma visão, Kalil et al., entende que a implantação do modelo de gestão por competência em organizações públicas surge como um desafio e as

---

<sup>102</sup> MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2013.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade**. Encontro de gestão de pessoas e relação de trabalho. João Pessoa: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2011.

<sup>103</sup> GIUDICE, 2012.

<sup>104</sup> GIUDICE, 2012, p. 200.

dificuldades devem-se principalmente às restrições dos processos seletivos, uma vez que não permitem avaliação de determinados comportamentos e atitudes dos candidatos. No entanto, várias organizações têm optado por cursos de formação como adição de mais uma etapa no processo seletivo, com o intuito de contornar tais obstáculos<sup>105</sup>.

Para Aguiar, o sucesso se dá pelo envolvimento coletivo, incluindo a alta gestão da instituição<sup>106</sup>. Sena e Moura sinalizam escassez de estudos na área, com pouca aceitação ao modelo e que mesmo passados alguns anos, muitas instituições ainda se encontravam na fase de planejamento<sup>107</sup>.

### 2.3.3 Gestão por competências em organizações públicas

No caso das organizações públicas, torna-se importante abordar, de forma minuciosa a legislação vigente, documentos norteadores dos processos de Gestão de Pessoas, visto que são regidas em todos os seus atos por documentos normativos oficiais.

Sinachi e Junior destacam que a gestão por competências no serviço público brasileiro, seja na esfera federal, estadual ou municipal, passou a ser abordada como ferramenta de apoio, em resposta à visão negativa da população no que concerne à execução dos serviços públicos. Burocracia, atendimento deficitário e problemas sem solução são algumas das principais queixas da sociedade<sup>108</sup>.

Nessa perspectiva, vislumbrando capacitar os servidores, em consonância com os objetivos organizacionais, Oliveira e Silva, destacam os esforços do governo federal, considerando as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no progresso da mudança do “modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal para o modelo de gestão de pessoas por competências”. Os autores

---

<sup>105</sup> PIRES, 2005.

<sup>106</sup> AGUIAR, L. S. **Gestão por Competência no Setor Público**. Monografia (Especialização), Curso de Gestão Pública, Universidade Candido Mendes. Instituto A Vez do Mestre, Brasília, 2015.

<sup>107</sup> SENA, G. A. **Gestão por competências na administração pública brasileira: uma análise da experiência na Justiça Eleitoral**. Dissertação (Mestrado), Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, MG, 2013.

MOURA, A. L. N. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Recife-PE. 2014.

<sup>108</sup> LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

apresentam o Decreto nº 5.707/2006 (revogado pelo Decreto nº 9.991/19), como documento legal que articulou essa transição, ao instituir a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Logo em seguida, foram estabelecidos os Decretos nº 5.824/06 e 5.825/06, que almejam consolidar a gestão de pessoas por competências, através da normatização de diretrizes relacionadas ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091/05<sup>109</sup>.

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando as ações de capacitação das pessoas servidoras ligadas aos órgãos públicos federais<sup>110</sup>.

Logo nos primeiros artigos são apresentados o objetivo e os instrumentos regulatórios para a elaboração e execução da PNDP nas organizações públicas federais, sendo assim, necessário que cada órgão tenha seu regulamento interno, com base nas diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC.

A PNDP visa fortalecer a busca por excelência na execução dos serviços prestados à sociedade, através da promoção do desenvolvimento permanente dos servidores públicos, instituindo a gestão por competências como modelo para melhor gerir as ações de capacitações pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. O SIPEC, foi criado pelo Decreto nº 67.326/70, com atribuições básicas voltadas para classificação e redistribuição de cargos e empregos; recrutamento de seleção; cadastro e lotação; aperfeiçoamento; legislação de pessoal e atenção à saúde e à segurança do trabalho, no que diz respeito à Administração de Pessoal.

O órgão central do SIPEC estabelece diretrizes e dispõe de instrumentos como o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, com elaboração e execução anual, como forma de orientar os órgãos e entidades integrantes do sistema; relatório anual de execução do PDP; ferramentas informatizadas para um melhor acompanhamento das ações relacionadas à gestão por competências, dentre outros.

---

<sup>109</sup> OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B., 2011.

<sup>110</sup> BRASIL, 2019.

O PDP apresentará o levantamento das necessidades de capacitação dos servidores, devendo observar o devido alinhamento com os objetivos estratégicos do órgão ou entidade, através de realização prévia de diagnóstico de competências, ou seja, da identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercício de determinado cargo ou função.

Além disso, ainda mencionando o Decreto nº 9.991/2019, observa-se o empenho do Poder Executivo federal em manter as escolas de governo, criadas pela emenda constitucional nº 19/1998, objetivando promover o desenvolvimento dos servidores públicos, contribuindo para o estímulo e acessibilidade à capacitação, bem como para a economicidade no que diz respeito aos gastos com capacitação<sup>111</sup>.

Carvalho *et al.*, entende que:

A concepção sobre o trabalho muda ao longo da história, assim como a natureza do trabalho em si. Assim, para conhecer as necessidades de qualificação, formação e capacitação, é importante conhecer as atividades efetivamente realizadas pelos diferentes tipos de servidores e, também, aquelas que se tornarão parte do trabalho. Para dar conta das novas tarefas, são necessários servidores que assimilem as novas demandas e necessidades em seus campos de ação<sup>112</sup>.

Ainda referenciando as discussões apresentadas em Carvalho *et al.*, considera-se que as escolas de governo precisam vencer alguns obstáculos para alcançar a excelência no seu propósito. O principal desafio encontra-se em como gerir e definir as necessidades de capacitação a partir da noção de competência apresentada, uma vez que o modelo de gestão por competências é bastante abrangente, e influenciado diretamente pela ação das organizações quanto à formulação de estratégias organizacionais, avaliação de desempenho e revisão das estratégias<sup>113</sup>.

Trabalhar com competências revela uma predisposição da organização a se transformar e transformar os indivíduos que nela trabalham. Esse processo envolve não só o acréscimo de habilidades técnicas (o H do trinômio do CHA), mas também a valorização do indivíduo e de sua contribuição para o atendimento das metas organizacionais. Como visto anteriormente, para se chegar aos resultados esperados, as competências precisam estar alinhadas

---

<sup>111</sup> BRASIL, 2019.

<sup>112</sup> CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009. p. 27.

<sup>113</sup> CARVALHO, A. I. et al. 2009

a essas metas. A determinação sobre esse desempenho, por sua vez, depende de julgamento ou avaliação<sup>114</sup>.

Carvalho, et al, articula o conceito de competências ao desempenho profissional, visto que o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, quando demonstrado, pode ser mensurado através da avaliação de desempenho do servidor<sup>115</sup>. Nessa mesma visão, Brandão e Guimarães apresentam a gestão por competências numa relação de interdependência com a gestão de desempenho, de forma a gerar sustentabilidade à organização, sugerindo inclusive “cunhar o termo *gestão de desempenho baseada nas competências*, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho”<sup>116</sup>.

Para Brandão e Guimarães, de forma estratégica, as organizações carecem de planejar, acompanhar e avaliar o desempenho a partir da identificação das competências individuais e/ou coletivas alinhadas aos valores organizacionais, de forma a possibilitar rever parâmetros e corrigir possíveis equívocos<sup>117</sup>.

A Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 01/02/2021, orienta os órgãos do SIPEC quanto aos prazos e procedimentos para implementação da PNDP tratada no Decreto nº 9.991/2019. No artigo 2º, inciso IV, são definidas as competências transversais necessárias de um setor público de alto desempenho, como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais”<sup>118</sup>.

Tais competências são elencadas no Anexo I, da IN nº 21/2021, dentre as quais, para esse estudo, importa destacar “orientações por valores éticos” definida como “Capacidade para agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública”<sup>119</sup>. Nesse sentido, Bergue apresenta a importância da conexão da ética com o desenvolvimento das

---

<sup>114</sup> CARVALHO, A. I. et al. 2009, p. 79.

<sup>115</sup> CARVALHO, A. I. et al. 2009.

<sup>116</sup> BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A., 2001, p. 14.

<sup>117</sup> BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A., 2001.

<sup>118</sup> BRASIL. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME no 21, de 1º de fevereiro de 2021.** <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 12 fev. 2022.

<sup>119</sup> BRASIL, 2021.

competências apresentadas para um alto desempenho do exercício da função pública. Para o autor, a ética vai além da justificativa para a ação, clareando o processo de tomada de decisões, mediante a consciência do sujeito sobre si e em seu campo de atuação<sup>120</sup>.

Dessa forma, a gestão por competências, no serviço público brasileiro, pode ser considerada como um modelo estratégico de gestão de pessoas recente, com alguns entraves na implantação efetiva, porém em constante evolução. Para o sucesso, os estudos apontam que o processo requer, principalmente, o envolvimento ético da alta gestão, bem como das demais pessoas servidoras, visando o alinhamento das ações e assim, compartilhar a responsabilidade pelos frutos colhidos.

---

<sup>120</sup> BERGUE, 2021.

### 3 METODOLOGIA

Com base nos objetivos de estudo traçados, vislumbrando a resolução do problema definido, foi realizada pesquisa bibliográfica acerca do tema definido: “a influência da ética na gestão de pessoas por competências”, por meio tanto de obras seminais, quanto contemporâneas. Após aprofundamento do tema, foi elaborado o referencial teórico e posterior estruturação do instrumento de pesquisa, agrupando as assertivas em categorias analíticas vinculadas aos principais tópicos abordados na teoria, de forma a explicar e construir o entendimento de toda a problemática, por meio da análise das partes categóricas, resultando no alcance dos objetivos anteriormente definidos.

Prodanov e Freitas, definem metodologia como o estudo dos métodos e técnicas de pesquisa que viabilizam o levantamento e o tratamento de informações em busca da resolução das questões investigadas, com o intuito de validar e averiguar a finalidade social do conhecimento gerado<sup>121</sup>.

Essa seção foi pensada para contemplar a metodologia utilizada no levantamento dos dados da pesquisa e em seu desenvolvimento. Foram apresentados elementos que caracterizaram a pesquisa quanto à abordagem desenvolvida, à natureza, aos objetivos e procedimentos da pesquisa, bem como, o público-alvo, a coleta de dados, o instrumento de pesquisa e o detalhamento do método utilizado na análise dos dados coletados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é um mecanismo “racional e sistemático”, que busca possibilitar a resolução dos problemas propostos<sup>122</sup>. Lakatos e Marconi, apresenta pesquisa, como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um

---

<sup>121</sup> PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 15 mar. 2022.

<sup>122</sup> GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”<sup>123</sup>.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados<sup>124</sup>. (GIL, 2002)

Nesse sentido, as autoras Lakatos e Marconi especificam o método como um caminho a ser seguido no alcance do objetivo traçado, através de tarefas ordenadas e racionais, que ajudam, de forma segura e econômica, a identificar possíveis falhas, resultando num melhor direcionamento às ações do pesquisador<sup>125</sup>.

Segundo Silva e Menezes, a pesquisa pode ser classificada utilizando critérios clássicos: quanto à natureza (básica ou aplicada), à abordagem (quantitativa ou qualitativa), aos objetivos (exploratória, descritiva, explicativa) e aos procedimentos (bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *expost-facto*, ação ou participante), podendo uma mesma pesquisa ser enquadrada em várias classificações ao mesmo tempo. Desta forma, esta pesquisa pode ser classificada como: aplicada, quali-quantitativa, exploratória-descritiva e estudo de caso único<sup>126</sup>.

A pesquisa aplicada, segundo Silva e Menezes, possui natureza prática, voltada para solucionar situações pontuais, envolvendo realidade e curiosidades particulares<sup>127</sup>. No quesito abordagem, a pesquisa qualitativa é caracterizada por Gerhardt e Silveira, como um processo que busca aprofundar a compreensão de uma organização ou grupo social acerca de determinado fenômeno, sem quantificações<sup>128</sup>.

Silva e Menezes destacam a pesquisa qualitativa, como “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. Para

---

<sup>123</sup> LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

<sup>124</sup> GIL, 2002, p. 17.

<sup>125</sup> LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A, 2003.

<sup>126</sup> SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: [https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\\_Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes1.pdf](https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf). Acesso em: 20 mar. 2022.

<sup>127</sup> SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M, 2005.

<sup>128</sup> GERHARDT, 2009.

as autoras, esse tipo de abordagem é descritivo, na qual o pesquisador interpreta e atribui significados aos fatos, sem recorrer a elementos de natureza estatística<sup>129</sup>.

No entanto, a presente pesquisa além de qualitativa, também se enquadra na vertente quantitativa, uma vez que se faz necessário mensurar as opiniões coletadas. Para melhor analisar, foram estabelecidas relações entre as variáveis das categorias definidas, com base na fundamentação teórica apresentada. Para Silva e Menezes, a pesquisa quantitativa é tudo que pode ser “quantificável”, ou seja, dispor em números os dados coletados para fins de análise e classificação, por meio do uso de mecanismos e ferramentas estatísticas<sup>130</sup>.

Quanto aos objetivos, baseado nos apontamentos de Gil, esta pesquisa combinou atributos exploratórios e descritivos, uma vez que ao mesmo tempo que buscou um maior entendimento acerca do problema levantado, tornando-o mais explícito ou elaborando hipóteses, procurou descrever particularidades de determinada população, fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis<sup>131</sup>.

No que diz respeito aos procedimentos adotados, a escolha do método de estudo de caso se justificou por ser caracterizado como um estudo de elemento bem definido, que pode ser um programa, instituição, unidade social, ou outros e que de forma aprofundada visa conhecer determinada situação, interpretando os dados a partir da visão dos participantes, sem intervir no objeto de estudo, mas expondo-o sob sua perspectiva, conforme apresentado nos estudos de Gerhardt e Silveira<sup>132</sup>.

### **3.2 OBJETO DA PESQUISA**

O objeto desta pesquisa trata-se de uma instituição pública federal de ensino brasileira, sendo retratado por amostra dos servidores e servidoras ocupantes de cargo de provimento efetivo, seja na carreira docente ou técnica-administrativa.

---

<sup>129</sup> SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M., 2005.

<sup>130</sup> SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M., 2005.

<sup>131</sup> GIL, 2002.

<sup>132</sup> GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T., 2009

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário estruturado, tendo sido as assertivas do citado instrumento de coleta, organizadas em categorias analíticas e sistematizadas através da ferramenta Google Forms<sup>133</sup>, possibilitando o preenchimento pelas pessoas respondentes de forma virtual. A escolha da citada ferramenta se justificou pela praticidade de acesso e uso entre as pessoas envolvidas, facilitando o registro das respostas em um arquivo de dados eletrônicos no programa Excel, gerado automaticamente, reduzindo possíveis erros organização dos dados levantados.

A disposição do questionário *online* para os servidores e servidoras ocupantes dos cargos técnico-administrativos e docentes foi viabilizada pelo setor de comunicação social da instituição, que encaminhou para a relação de endereços eletrônicos institucionais de todas as pessoas servidoras ativas, no dia 11/03/2022, ficando disponível por 02 meses, apoio este, de estimada relevância para resguardar a identidade das pessoas respondentes e o caráter voluntário da presente pesquisa. Desse modo, pôde-se assegurar a manutenção da integridade da instituição, assim como da imagem das pessoas respondentes.

A amostra foi composta de 233 pessoas respondentes, distribuída entre servidores e servidoras ocupantes dos cargos de docente, bem como de técnico-administrativo, representando um percentual de 6,61% da população total elegível de investigação, uma vez que segundo levantamento fornecido pela Pró-reitoria de gestão de pessoas da instituição, com base na folha de pagamento de fevereiro de 2022, há um total de 3.521 pessoas servidoras, entre docentes e técnicos-administrativos, ativas.

Dessa forma, utilizando da ferramenta disponível no endereço eletrônico <https://comentto.com/calculadora-amostr/>, para uma população homogênea, visto que os componentes estão inseridos numa mesma cultura organizacional, e tiveram probabilidade igual de serem selecionados para fazerem parte da presente pesquisa, composta por 3.521 pessoas servidoras, foi calculada uma amostra de 230 pessoas respondentes, com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%.

---

<sup>133</sup> <https://docs.google.com/forms>

Logo, o total de 233 pessoas respondentes, pode conceber a amostra um caráter aceitável.

### 3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento utilizado na coleta de dados foi questionário estruturado (Apêndice I), dividido em três partes: a primeira, de caráter não obrigatório, com 5 pontos voltados à caracterização do perfil das pessoas respondentes e, a segunda e a terceira, vinculadas diretamente aos temas propostos no referencial teórico, na condição de obrigatoriedade, cada uma composta por 9 questões, se destinaram a captar a visão dos servidores e servidoras quanto às categorias analíticas: importância da ética no serviço público e a percepção dos envolvidos sobre a gestão por competências. Elaborado em formato de proposições, utilizou-se a escala de concordância do tipo *Likert* de 5 pontos: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4 – concordo e 5 – concordo totalmente facilitando a comparação e análise estatística dos dados.

As afirmativas foram propostas de forma original, bem como através de adequações, a partir do instrumento de coleta de dados já validado nos estudos de Batista (2020), uma vez que alguns pontos convergem com os objetivos a serem alcançados nesta pesquisa<sup>134</sup>.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados “envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos”, acrescido da interpretação desses dados, relacionando-os com fatores já conhecidos sobre o assunto abordado<sup>135</sup>. Para Silva e Menezes, a etapa da análise dos dados é realizada no intuito de responder aos objetivos da pesquisa, e assim, atestar ou rejeitar os pressupostos elencados inicialmente<sup>136</sup>.

Gill destaca:

---

<sup>134</sup> BATISTA

<sup>135</sup> GIL, 2002

<sup>136</sup> SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M., 2005

Entre os vários itens de natureza metodológica, o que apresenta maior carência de sistematização é o referente à análise e interpretação dos dados. Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa (GIL, 2002)<sup>137</sup>.

A análise exigiu releitura e aprofundamento dos objetivos levantados na pesquisa, como também de conceitos e teorias referenciados no corpo deste trabalho. Dessa forma, deixou mais clara a distribuição das opiniões apresentadas em categorias, possibilitando organizar, interpretar e melhor relacionar os parâmetros adotados para consolidação da percepção individual e coletiva do problema abordado.

Os dados quantitativos foram analisados por meio da prática de estatística descritiva das variáveis métricas. O perfil das pessoas respondentes foi apresentado através de gráficos, enquanto para a estatística descritiva das categorias envolvidas, utilizou-se de tabela numérica, composta pela média, desvio-padrão e coeficiente de variação, para cada variável.

A estatística descritiva sintetiza de forma detalhada os dados coletados na amostra, sem restar em deduções relacionadas ao universo do estudo, identificada por medidas de tendência central e de dispersão<sup>138</sup>. A presente pesquisa foi analisada a partir da técnica de estatística descritiva bivariada, objetivando estudar a correlação entre duas variáveis quantitativas.

Para cada categoria de análise, a medida de tendência central utilizada, no caso a média, retrata o valor médio das respostas coletadas no instrumento da pesquisa. As medidas de dispersão simbolizam a variação dos dados com relação à média, especificadas pelo desvio-padrão e coeficiente de variação<sup>139</sup>.

O coeficiente de variação (CV) é um indicador de dispersão utilizado para medir o grau de homogeneidade dos dados, através da relação entre o desvio-padrão e a média amostral ou populacional. Um coeficiente de variação inferior a 30% indica uma homogeneidade dos valores em torno da média, no caso em estudo, representados pelas opiniões das pessoas respondentes.

---

<sup>137</sup> GIL, 2002.

<sup>138</sup> FAVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

<sup>139</sup> MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

Neste sentido, as respostas foram categorizadas de acordo com os dois temas abordados no referencial teórico que se relacionam diretamente com a problemática apresentada, especificamente ética e gestão por competências, sendo as assertivas do questionário analisadas e tratadas como variáveis dependentes. Para quantificar as respostas, foi desfrutado dos recursos do programa Excel, visto que o referido *software* dispõe de certa facilidade em seu manuseio.

Nesta etapa, as categorias de análise foram comparadas entre si, embasando-se nos ensinamentos abordados na literatura, além de utilizar da técnica de observação participativa natural, uma vez que a pesquisadora faz parte do quadro de pessoas servidoras da instituição investigada<sup>140</sup>. Vale destacar que, o viés de interpretação do pesquisador de forma participativa tem bastante relevância no que concerne o acesso aos dados, através da observação das diversas situações próprias da realidade<sup>141</sup>.

Por base nas técnicas de análise expostas neste capítulo, a seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa prevendo atender aos objetivos específicos em resposta ao problema estabelecido inicialmente.

---

<sup>140</sup> LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A, 2003

<sup>141</sup> GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T., 2009T

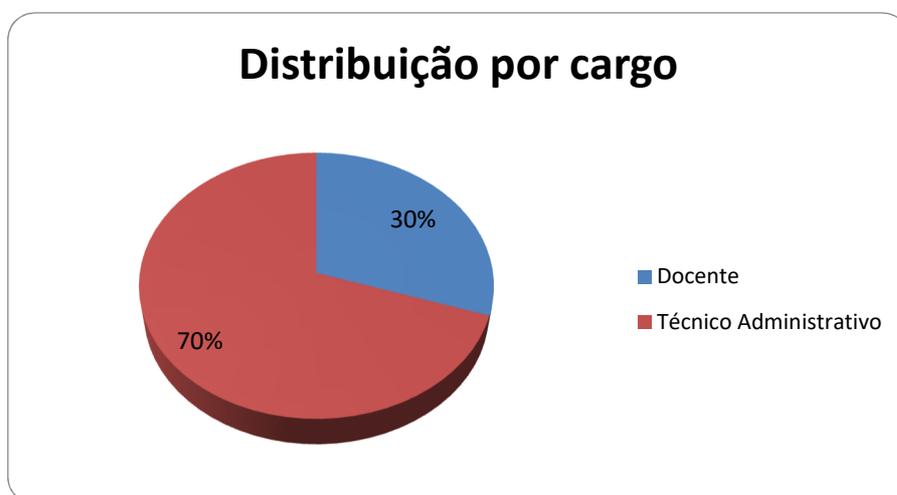


## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Seguindo os procedimentos relativos à metodologia descrita no capítulo anterior, tornou-se possível reunir um conjunto de dados, descritos a seguir. Essa etapa configura a apresentação da análise descritiva das variáveis presentes nas categorias analíticas do questionário, segundo fundamentação teórica realizada nesta pesquisa. O perfil das pessoas respondentes será, inicialmente, apresentado, seguido das análises acerca da percepção das pessoas servidoras sobre as categorias “ética no serviço público” e “gestão de pessoas por competências”, respectivamente.

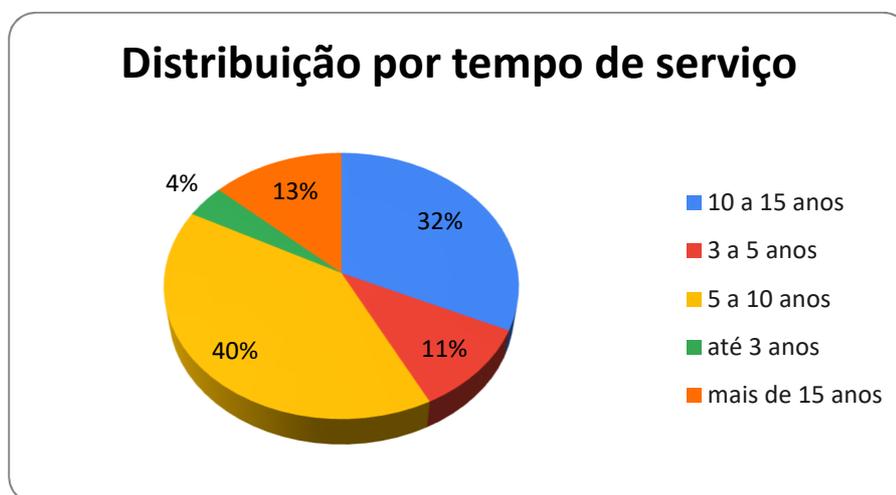
### 4.1 PERFIL DOS SERVIDORES

Esta seção, apesar de apresentar caráter não obrigatório, com o intuito de deixar as pessoas respondentes mais à vontade e conscientes da ausência de intenção em identificá-los, objetiva apresentar os seguintes dados: categoria do cargo, área de atuação, tempo de serviço na instituição, idade e formação acadêmica.



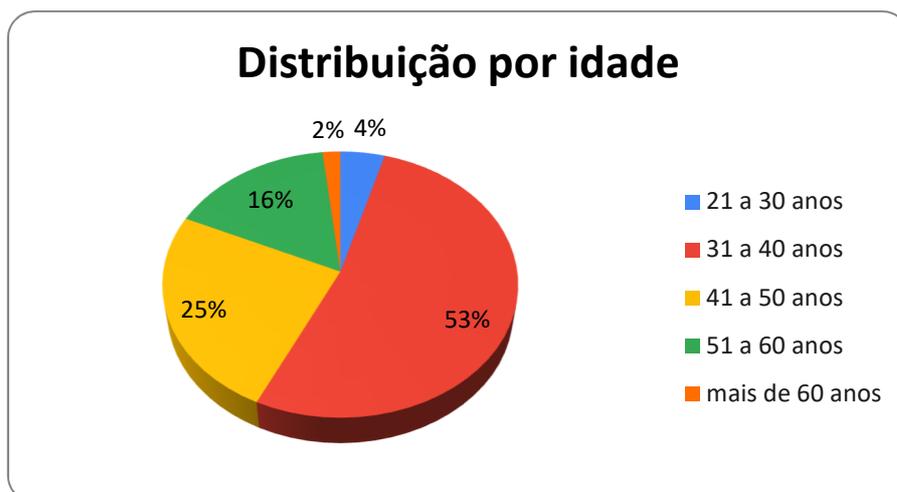
Com relação ao perfil das pessoas respondentes, prevalecem servidores e servidoras ocupantes de cargos da carreira técnico-administrativa, ou seja, 70% da amostra e caracteriza-se por profissionais que atuam nos diversos setores da área administrativa. O quesito lotação, demonstra participação das mais variadas áreas de atuação da instituição, abrangendo tanto o departamento de administração quanto o de ensino, além da presença de ocupantes de cargos da gestão. Vale destacar a presença considerável de pessoas servidoras atuantes na gestão de pessoas, que

desempenham papel de suma importância no alinhamento dos recursos humanos à estratégia organizacional. Para Bilhim, o novo modelo de governança centraliza a atuação da gestão de recursos humanos, considerando as pessoas de forma estratégica para o sucesso das organizações públicas<sup>142</sup>.

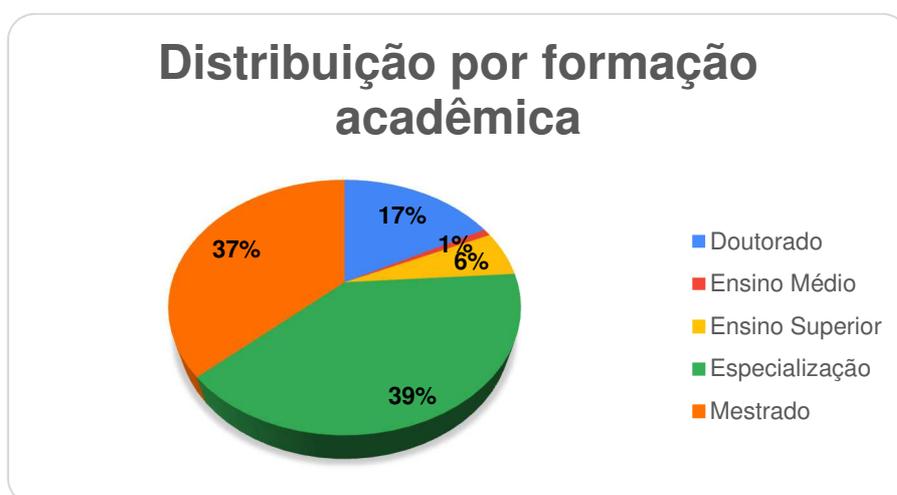


No tocante ao tempo de serviço na instituição, o gráfico apresenta 198 respostas, correspondendo a 85% das pessoas respondentes atuando há pelo menos 05 anos na instituição. A nova estrutura organizacional da instituição escolhida para realizar a pesquisa, foi criada em 2008, resultante da integração de 03 outras instituições. Considerando os fatores elencados acima, bem como a legislação relacionada à ética no serviço público federal estabelecida, desde 1994, através do Decreto 1.171/1994 e o Decreto nº 5.707/2006, que incorporou a gestão por competência à gestão pública federal brasileira, e suas atualizações, verifica-se que as pessoas respondentes, possuem tempo de vínculo com a instituição relevante para legitimar sua participação nesta pesquisa.

<sup>142</sup> BILHIM, J. A. de F. **Qualificação e valorização de competências**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004.

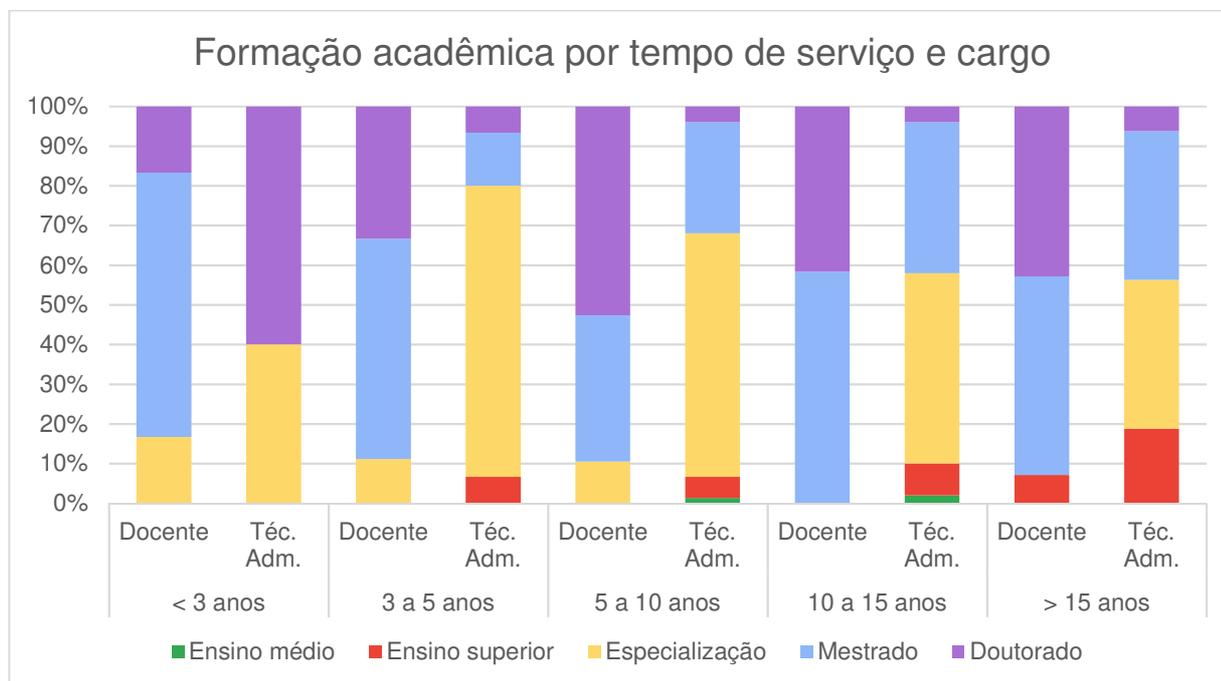


A instituição, em sua atual configuração composta por 33 *campi*, além do pólo de inovação e da reitoria, desempenha seu papel social há 14 anos. No gráfico apresentado acima, pode-se observar que a amostra é composta em sua maioria, 53%, por pessoas na faixa etária entre 31 e 40 anos, representando uma população bastante jovem, que ainda tem muito a contribuir com o desenvolvimento e fortalecimento da organização.



No que diz respeito à formação acadêmica, percebe-se que prevalecem qualificações à nível de pós-graduação, correspondendo a 93% da amostra. Com base nestas informações, pode-se constatar que os profissionais buscam por qualificação para além da exigida para investidura no cargo, contribuindo para o desenvolvimento da competência pessoal, através a aquisição de conhecimentos. Para Vargas, as competências são baseadas na tríade CHA (conhecimento,

habilidades e atitudes), onde o conhecimento está representado pela formação acadêmica, pela teoria estudada<sup>143</sup>.



Analisando de forma mais detalhada e fazendo um paralelo da formação acadêmica com o tempo de serviço percebe-se que, nos três primeiros anos, as pessoas servidoras já são detentoras de títulos de pós-graduação, o que aponta para a possibilidade de já entrarem no serviço público com titulações superiores ao exigido em edital de concurso, como também a conclusão da capacitação no período de estágio probatório.

Relacionando com o cargo ocupado, observa-se que predomina a especialização, representada por 55% da amostra entre os técnicos-administrativos, enquanto dentre os docentes, domina o mestrado com 51%, mantendo uma pequena diferença com relação ao doutorado, que computa 43%, da amostra para o cargo.

Finalizado o perfil da amostra, encaminha-se para a análise dos dados obtidos por meio do questionário, estruturado a partir de estatísticas descritivas, aludindo as bases conceituais apresentadas no referencial teórico.

<sup>143</sup> VARGAS, C. S.; CAGOL, F. **Gestão por competências no serviço público**. Revista conhecimento online- ano 4 – vol. 1, mar. 2012.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Nessa etapa, as estatísticas descritivas estão apresentadas, divididas em duas categorias analíticas. As questões foram analisadas a partir dos valores obtidos através da média, bem como do fator de dispersão dos dados mensurado pelo desvio padrão. A observação dos dados será realizada de forma isolada, bem como cruzando as informações constantes nas assertivas, a fim de possibilitar uma visão geral do processo, na busca do alcance dos objetivos traçados. As opções de resposta foram: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

### 4.2.1 Percepção das pessoas servidoras sobre a ética no serviço público

Afirmativas	Frequência	Pontuação total	Média	Desvio padrão	CV
É importante que as instituições públicas possuam um código de ética.	233	1123	4,82	0,42	8,66
Os servidores têm conhecimento do código de ética da instituição.	233	702	3,01	1,08	35,74
O código de ética é divulgado e trabalhado dentro da instituição.	233	597	2,56	1,05	40,95
O conhecimento do código de ética influencia na atuação dos servidores.	233	987	4,24	0,73	17,12
A participação do servidor na elaboração do código de ética melhora sua compreensão e auxilia no cumprimento das determinações do código.	233	1010	4,33	0,71	16,30
A conduta das pessoas é influenciada por seus desejos e necessidades do momento.	233	935	4,01	0,80	19,97
Uma conduta pautada no cuidado e na responsabilidade resulta em ações mais éticas.	233	1057	4,54	0,57	12,61

Os valores organizacionais devem ser pautados na ética e na moral para o sucesso da organização.	233	1045	4,48	0,61	13,59
Os gestores possuem um papel importante na efetivação de ações éticas.	233	1064	4,57	0,58	12,63

Constata-se que, na percepção das pessoas respondentes, é importante que as instituições possuam um código de ética, e que o conhecimento e a participação dos servidores e das servidoras na elaboração das normas de conduta influenciam de forma positiva em sua atuação dentro da instituição. A afirmativa “os servidores têm conhecimento do código de ética da instituição” apresentou média 3,01, sugerindo que as pessoas servidoras possuem conhecimento das normas de conduta da instituição, no entanto, o coeficiente de variação 35,74 analisado em conjunto com a média 2,56 para a assertiva “o código de ética é divulgado e trabalhado dentro da instituição”, reforça o sentimento de que o código de ética da instituição é pouco difundido entre os servidores e as servidoras.

Quanto a conduta das pessoas, verifica-se uma tendência a se pensar que ela se inclina de acordo com os desejos e necessidades individuais e momentâneas, acarretando numa média alta de 4,54, no que concerne a afirmativa “uma conduta pautada no cuidado e na responsabilidade resulta em ações mais éticas”. Dessa forma, percebe-se que as opiniões coletadas, nesse quesito, corroboram com os preceitos teóricos de Boff (2014).

Ressalta-se que, o sucesso da organização está atrelado a práticas éticas na visão das pessoas respondentes, em virtude da média 4,48 atribuída para a afirmação de que “os valores organizacionais devem ser pautados na ética e na moral para o sucesso da organização”. Ademais, pode-se inferir que a figura da pessoa gestora possui grande importância na internalização de uma cultura ética nas organizações, inclusive através do exemplo de seus atos praticados (Pereira, 2008). Tal constatação, se deve ao fato de as pessoas respondentes terem atribuído média relativamente alta para a questão que investigava a importância do papel das pessoas gestoras na efetivação de ações éticas, em comparação com a média 2,56 atribuída para a assertiva “o código de ética é divulgado e trabalhado dentro da instituição”.

Analisando a homogeneidade das opiniões apresentadas nesta categoria analítica, verifica-se que em relação às assertivas “os servidores têm conhecimento do código de ética da instituição” e “o código de ética é divulgado e trabalhado dentro da instituição”, o coeficiente de variação possui resultado superior a 30%, o que denota certa variedade de opiniões, sugerindo falta de conexão das pessoas servidoras com o conteúdo do código de ética estabelecido na instituição.

Neste contexto, cabe destacar que acerca da moral e da ética, inclusive dentro das organizações. Castro, entende que o direcionamento muitas vezes está voltado para as aparências, reproduzindo “normas e comportamentos esperados”, não resultando em um aprendizado sobre ser ético. Além disso, apresenta a tensão gerada sobre as pessoas, pela imposição da moral, por meio dos valores organizacionais, uma vez que podem divergir de seus princípios éticos<sup>144</sup>. Na seção seguinte, apresenta-se a percepção das pessoas servidoras sobre a gestão por competências no serviço público, apontando inclusive para as questões éticas envolvidas nesse modelo de gestão.

#### 4.2.2 Percepção das pessoas servidoras sobre a Gestão por competência no serviço público

Afirmativas	Frequência	Pontuação total	Média	Desvio padrão	CV
A instituição desenvolve Gestão de Pessoas por Competências.	233	643	2,76	1,03	37,20
Os servidores têm conhecimento dos objetivos organizacionais da instituição.	233	692	2,97	0,94	31,63
O levantamento da necessidade de capacitação dos servidores é realizado com frequência.	233	840	3,61	0,99	27,36
O servidor realiza capacitações profissionais com o intuito de desenvolver competências	233	771	3,31	0,95	28,73

<sup>144</sup> CASTRO, Alice Carneiro de. **Ética na gestão: o discurso organizacional e a percepção dos gestores**. Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração na Universidade do Estado de Santa Catarina, 2011.

voltadas para alcançar os objetivos da organização.					
O servidor realiza capacitações profissionais com o intuito de progredir na carreira.	233	990	4,25	0,61	14,29
A instituição utiliza a avaliação periódica de desempenho dos servidores como instrumento de gerência da lacuna entre o desempenho individual e o esperado para o alcance dos objetivos organizacionais.	233	690	2,96	1,18	39,70
Ações de capacitações são promovidas e/ou viabilizadas pela instituição.	233	800	3,43	0,95	27,53
A instituição promove o reconhecimento/valorização das competências individuais dos servidores.	233	677	2,91	1,04	35,72
A gestão conduz de forma ética a relação entre as competências individuais e organizacionais.	233	750	3,22	0,96	29,96

De acordo com a noção de gestão por competências apresentada na introdução desta categoria analítica do instrumento de pesquisa, e sobre sua aplicabilidade dentro da instituição, verifica-se que os servidores e servidoras consideram pouco praticada, conforme revela a média de 2,76 das opiniões da amostra. Ademais, a média 2,97 atribuída à assertiva “os servidores têm conhecimento dos objetivos organizacionais da instituição”, respalda tal constatação, uma vez que denota um conhecimento dos objetivos organizacionais abaixo do esperado para efetivar a gestão por competências na instituição, seja por falta de divulgação ou de envolvimento das pessoas servidoras no processo.

Com relação ao levantamento da necessidade de capacitação das pessoas servidoras, a média da assertiva “o levantamento da necessidade de capacitação dos servidores é realizado com frequência” chega a 3,61 revelando que a instituição está indo de encontro às diretrizes da PNDP, estabelecidas pelo Decreto 9.991/19.

No entanto, ao confrontar os questionamentos realizados por meio as assertivas “o servidor realiza capacitações profissionais com o intuito de desenvolver competências voltadas para alcançar os objetivos da organização” e “o servidor

realiza capacitações profissionais com o intuito de progredir na carreira”, percebe-se que as médias obtidas de 3,31 e 4,25, respectivamente, retratam que a progressão na carreira se sobressai em relação ao alcance dos objetivos organizacionais, reflexo, provavelmente, da ausência das pessoas servidoras no processo de implementação da gestão por competências na instituição.

Para a assertiva, "a instituição utiliza a avaliação periódica de desempenho dos servidores como instrumento de gerência da lacuna entre o desempenho individual e o esperado para o alcance dos objetivos organizacionais", a média obtida através da amostra, foi de 2,96. Analisando à luz dos autores que fundamentaram esta pesquisa, pode-se concluir que a avaliação de desempenho influencia diretamente no modelo de gestão por competências, no que se refere à gerência das necessidades de capacitação das pessoas servidoras (CARVALHO, 2009; GUIMARÃES, 2001). Logo, a média alcançada repercute na dificuldade dos gestores em alcançar êxito no alinhamento das ações de capacitação com as estratégias organizacionais.

Vale destacar que, no serviço público, a pouca efetividade na aplicação da avaliação de desempenho das pessoas servidoras, resulta na progressão apenas por haver transcorrido o tempo de serviço exigido para o próximo nível da tabela salarial. Esse fator, juntamente com a ausência da meritocracia e a presença de uma cultura corporativista, onde os servidores e servidoras assumem cargos de confiança e obtêm seus aumentos salariais sem grandes esforços, mascaram a efetividade da gestão por competências na esfera pública. A Exemplo disso, pode-se observar que, apesar do perfil das pessoas servidoras apontar para formação acadêmica acima do esperado para investidura no cargo, não reflete o alinhamento das ações de capacitação individuais com os objetivos organizacionais, levando-se em consideração, principalmente, o ganho financeiro individual.

Nesse contexto, apesar das pessoas respondentes considerarem por meio da média, 3,43 que a instituição, através da política de capacitação adotada, propicia ações de capacitação para o corpo de servidores e servidoras, aparenta que a ação dispõe de pouco efetividade, visto que, anteriormente já foi detectado por meio das médias coletadas na amostra, indicativo de carência de processo avaliativo das capacitações desenvolvidas. Logo, a assertiva "a instituição promove o reconhecimento/valorização das competências individuais dos servidores" atingiu

média 2,91, provavelmente, resulta da ausência de instrumento de avaliação das competências individuais de cada servidor.

Nessa seção, observa-se quatro questões com coeficiente de variação acima de 30%, bem como outras quatro com percentual bem próximo ao valor limite, evidenciando o caráter heterogêneo das respostas. Nesse sentido, compreende-se que a implementação da gestão por competências, na instituição em estudo, segue em desenvolvimento, no entanto, expõe a carência de envolvimento das pessoas servidoras no processo. O questionamento quanto à postura ética da gestão na correlação entre competências individuais e organizacionais, resultou numa média de 3,22 e coeficiente de variação 29,96%, corroborando com a constatação apresentada.

#### 4.2.3 Contribuições da ética para a gestão por competência

Com o propósito de identificar as possíveis contribuições da ética na implementação da gestão por competências, foi traçado um paralelo entre as duas categorias analíticas apresentadas, destacando-se as afirmativas que possuem relação direta com a gestão por competência.

Afirmativas	Frequência	Pontuação total	Média	Desvio padrão	CV
Uma conduta pautada no cuidado e na responsabilidade resulta em ações mais éticas.	233	1057	4,54	0,57	12,61
Os valores organizacionais devem ser pautados na ética e na moral para o sucesso da organização.	233	1045	4,48	0,61	13,59
Os gestores possuem um papel importante na efetivação de ações éticas.	233	1064	4,57	0,58	12,63
A instituição utiliza a avaliação periódica de desempenho dos servidores como instrumento de gerência da lacuna entre o desempenho individual e o esperado para o alcance dos objetivos organizacionais.	233	690	2,96	1,18	39,70

A instituição promove o reconhecimento/valorização das competências individuais dos servidores.	233	677	2,91	1,04	35,72
A gestão conduz de forma ética a relação entre as competências individuais e organizacionais.	233	750	3,22	0,96	29,96

O cuidado apresentado por Boff, remete a ações de justa medida, ou seja, a posicionamentos justos. A atitude de cuidado está diretamente ligada à responsabilidade<sup>145</sup>. Observa-se que a visão das pessoas respondentes converge com a teoria apresentada, no que se refere a prática da ética enquanto cuidado e responsabilidade, fortalecendo a gestão e conseqüentemente, influenciando no sucesso da organização. Nesse sentido, percebe-se a prática da justiça, advinda da ética e dos valores morais, como importante contribuição para uma gestão promissora nas organizações.

Essas organizações se orientam através de dispositivos legais que, no caso das instituições de cunho social, primam pelo bem comum. Há necessidade de pautar os valores organizacionais na ética e na moral, estando em conformidade com a lei e observando o princípio da igualdade no que tange a sociedade.

Nessa visão do agir ético, o gestor deve ser exemplo. Evidencia-se através das opiniões tratadas, grande homogeneidade das respostas positivas quanto a presença da ética e da moral na cultura organizacional e o gestor, ao desempenhar suas competências de liderança, conduz e inspira o corpo de servidores e servidoras. A gestão por competências, por se tratar de um modelo de gestão voltado para as pessoas, carece desse cuidado ético, e uma das dificuldades encontradas no processo de implantação deste modelo, no serviço público brasileiro, está relacionada à cultura organizacional que, ainda influenciada pelo corporativismo, requer conscientização das pessoas servidoras quanto a melhorias do desempenho de suas funções em prol dos interesses coletivos<sup>146</sup>.

Outro fator a ser discutido, diz respeito ao direito à estabilidade. Considerada como impedimento à quebra de vínculo, no serviço público, paralisa os servidores e

---

<sup>145</sup> BOFF, 2014.

<sup>146</sup> GIUDICE, 2012.

servidoras quanto à atitude, reforçando a ideia de aprimorar os conhecimentos e habilidades apenas visando o aumento salarial. Diante disso, verifica-se o fortalecimento da expansão de consciência, representada pela prática de ações éticas.

A valorização e o reconhecimento das competências individuais dos servidores e servidoras, quando realizada de forma justa, desperta nas pessoas servidoras o sentimento de pertencimento, colaborando para o desempenho de suas funções por meio de práticas éticas e responsáveis. É uma das etapas estratégicas para a implantação deste modelo de gestão é identificar as competências dessas pessoas colaboradoras, de forma a possibilitar a análise das lacunas entre indivíduo e organização. As afirmativas relacionadas às ações dispensadas para implementação da gestão por competências demonstram, por meio do coeficiente de variação, dispersão nos dados coletados, sugerindo que o processo ainda não está consolidado.

Dessa forma, destaca-se a avaliação periódica de desempenho como um dos instrumentos utilizados para análise pretendida. Nesse sentido, todas as afirmativas destacadas se voltam para o agir pautado pela ética, de forma a observar nas respostas coletadas a correlação entre os temas abordados. Boff entende que para alguém agir de forma ética faz-se necessário desenvolver competências relacionadas ao ser cuidado que, no âmbito legal das organizações, se revela por meio da busca pela justa medida<sup>147</sup>. Essa equidade como complemento da justiça confere à ética e à moral, papel de suma importância no desenvolvimento da gestão por competências na instituição.

---

<sup>147</sup> BOFF, 2013.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar e analisar as possíveis contribuições da ética para a gestão por competências. Através da revisão da literatura, pôde-se embasar o objetivo geral da pesquisa, além de fornecer subsídios para caracterizar o desenvolvimento da implantação e implementação da gestão por competências na instituição em estudo.

A pesquisa mostrou também objetivos específicos com o intuito de possibilitar, através do levantamento de dados, caracterizar o modelo de gestão de pessoas na instituição em análise, identificar especificidades comportamentais do grupo de servidores e servidoras, bem como compreender os valores éticos que norteiam a atuação das pessoas colaboradoras e analisar como a ética influencia na gestão por competências.

O primeiro objetivo específico do estudo foi averiguar o modelo de gestão de pessoas na instituição em análise, a partir da visão das pessoas servidoras, selecionadas na amostra. A análise dos dados levantados, junto as pessoas servidoras da instituição pesquisada, indicou divergência de opiniões quanto a aplicabilidade da gestão de pessoas por competências. Dessa forma, constatou-se que apesar de adotada as providências para se adequar aos termos Decreto nº 9.991/2021, a implantação da gestão por competências não se encontra consolidada, observada a deficiência no envolvimento das pessoas servidoras no processo, interferindo assim, nas etapas estratégicas postuladas por Brandão e Bahry (2005), Leme (2005) e Gramigna (2007).

O segundo objetivo específico foi identificar especificidades comportamentais do grupo de servidores e servidoras. Para tal objetivo, verificou-se que os servidores e as servidoras acreditam num comportamento ético, pautado no cuidado e na responsabilidade, para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, uma maior média obtida na assertiva que vincula a capacitação à progressão na carreira, em comparação a que direciona ao alcance dos objetivos organizacionais, demonstra através das opiniões coletadas, a necessidade de fortalecer esse comportamento ético, focando no sentido maior da existência da instituição: o social.

O terceiro objetivo específico diz respeito à compreensão dos valores éticos presentes na atuação das pessoas colaboradoras. Tal objetivo foi atingido a partir da análise literária, observada a legislação que norteia o funcionamento da instituição em estudo, que preza pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme dispõe a Constituição Federal de 1988, no que se refere à Administração Pública. Nessa perspectiva, ressalta-se a importância da propagação das normas de condutas dentro da instituição, como forma de impulsionar a prática dos princípios e valores éticos na atuação das pessoas servidoras, uma vez que as opiniões coletadas revelam pouca divulgação do código de ética da instituição, bem como a pouca familiaridade com a missão da organização.

Por último, para o alcance do quarto objetivo específico faz-se necessário analisar como a ética influencia na gestão por competências. Nesse sentido, considerando que a gestão por competências é um modelo estratégico que envolve pessoas e que as pessoas são consideradas como diferenciais competitivos nas organizações, observa-se que o desenvolvimento da ética enquanto competência remete à busca por objetivos comuns, voltados ao cumprimento da missão organizacional; melhora o relacionamento entre as pessoas servidoras, fortalecendo o trabalho em equipe; e influencia na imagem externa da instituição, agregando credibilidade e confiança nos serviços prestados. Tal constatação encontra respaldo nos autores seminais presentes no referencial teórico e fortalecida pelas opiniões coletadas que evidenciam a importância do agir ético dentro da instituição.

Observa-se a partir dos dados coletados, e em resposta ao problema de pesquisa levantado que, a instituição selecionada desenvolve a gestão de pessoas por competências, conforme exigido na legislação vigente, porém foram identificados alguns entraves para sua efetividade, dentre os quais, a pouca afinidade das pessoas servidoras com o modelo proposto, evidenciada nas respostas apresentadas, tornando o processo mais lento. Além disso, vale salientar a fragilidade do processo de avaliação, aumentando a lacuna entre os objetivos individuais e organizacionais, e conseqüentemente, a baixa valorização e reconhecimento das pessoas servidoras.

A pesquisa alertou, através da percepção dos servidores e servidoras, para necessidade de melhor difundir as normas do código de ética da instituição, bem como de desenvolver nas pessoas colaboradoras as competências necessárias para o agir ético, inclusive na figura dos gestores, de forma a conscientizar e sensibilizar os

demais no alcance dos objetivos organizacionais. Como resultado, pode-se destacar algumas contribuições da ética para a gestão por competências, como: a busca pela justa medida, ou seja, a prática da justiça; melhorias no clima organizacional; motivação das pessoas servidoras e aumento da produtividade; maior credibilidade institucional, acarretando os melhores resultados para empresa.

Como limitação deste estudo pode-se considerar, principalmente, a impossibilidade de aprofundamento dos conteúdos acerca da ética e da gestão de pessoas por competências, bem como sua relação, uma vez que o processo de implementação deste modelo de gestão, na instituição em estudo, ainda se encontra em construção.

Diante dos resultados encontrados, sugere-se a realização de outras investigações sobre o contexto do exercício da ética na gestão de pessoas por competências em outras Instituições Federais brasileiras, como forma de destacar as contribuições da ética na gerência das competências individuais e organizacionais em busca do alcance dos objetivos traçados, além de fortalecer a conduta ética como estratégia da gestão de pessoas.



## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. Tradução da 1ª edição brasileira coordenada e revista por Alfredo Bossi; revisão da tradução e tradução de novos textos Ivone Castilho Benedetti. 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. Disponível em:

[https://ead2.iff.edu.br/pluginfile.php/160169/mod\\_resource/content/1/Dicion%C3%A1rio%20de%20Filosofia%20-%20Nicola%20Abbagnano.pdf](https://ead2.iff.edu.br/pluginfile.php/160169/mod_resource/content/1/Dicion%C3%A1rio%20de%20Filosofia%20-%20Nicola%20Abbagnano.pdf). Acesso em 05 out 2021.

AGUIAR, L. S. **Gestão por Competência no Setor Público**. Monografia (Especialização), Curso de Gestão Pública, Universidade Candido Mendes. Instituto A Vez do Mestre, Brasília, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas no setor público e filosofia: contribuições para o quadro teórico**. In: VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 2021.

BILHIM, J. A. de F. **Qualificação e valorização de competências**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004.

BOFF, L. **O cuidado essencial: princípio de um novo ethos**. *Inclusão Social*, [S. l.], v. 1, n. 1, 2005. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1503>. Acesso em: 20 ago. 2021.

BOFF, Leonardo. **Ética e espiritualidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

BOFF, Leonardo. **Ética e moral: a busca dos fundamentos**. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

BOFF, Leonardo. **O cuidado necessário: na vida, na saúde, na educação, na ecologia, na ética e na espiritualidade**. 2ª ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013, p. 197.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. 20 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

Borges, L. F. X., & Serrão, C. F. de B. (2005). **Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil**. *Revista do BNDES*, 12(24), 111–148.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. **Decreto no 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm)>. Acesso em 20/01/2021.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 20 dez 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em 20 dez 2021.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME no 21, de 1º de fevereiro de 2021.** <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 12 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 358/2017–TCU-Plenário.** Disponível <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-2244000%22>. Acesso em 21 abr 2022

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança.** Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013.

\_\_\_\_\_. Tribunal de contas da União. **Referencial básico de governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública.** Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80p.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Levantamento: governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal.** TC022.577/2012-2. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-de-pessoas/tcu-sumarios-executivo-levantamento-de-governanca-e-gestao-de-pessoas-2013>. Acesso em 20 abr. 2022.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009. p. 27.

CASTRO, Alice Carneiro de. **Ética na gestão: o discurso organizacional e a percepção dos gestores.** Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração na Universidade do Estado de Santa Catarina, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 6ª ed. Ver. E atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo. 9ª ed. 2014.

COSTA, Frederico Lustosa da. **História, narrativa e representações da administração pública brasileira**. Rev. Serv. Público Brasília 69, edição especial Repensando o Estado Brasileiro 31-52, dez 2018.

DIAS, Maria Olívia. **Ética, organização e valores éticos-morais em contexto organizacional. Gestão e Desenvolvimento**, 22 (2014), 89-113. Disponível em: <[http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22\\_89.pdf](http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD22/gestaodesenvolvimento22_89.pdf)>. Acesso em 15 set. 2021.

DURAN, Cristiana. **Gestão de Pessoas**. 1ª ed. Salvador: Juspodivm, 2016. Escola Nacional de Administração Pública (Brasil). **Curso Ética e Serviço Público**. Brasília: 2016. 3 módulos. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6182>. Acesso em 15 dez. 2021.

FAVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FERRAZ, Carlos Adriano. **Elementos de ética** [recurso eletrônico] – Pelotas: NEPFIL online, 2014, p. 12. Disponível em: <http://nepfil.ufpel.edu.br/publicacoes/3-etica-elementos-basicos.pdf>>. Acesso em 15/08/2021.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração de Competência, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acessado em 10/02/2021.

GERHARDT, Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. **Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira**. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento. v. 2, n.2, p. 188-204, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. <http://www.eismeaqui.com.br/estudos-biblicos/as-bases-biblicas-da-etica-crista-2/>. Acesso em: 08 set 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARE. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995.

MATOS, Alderi Souza de. **As bases bíblicas da ética cristã**. S.d. Disponível em: MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2013.

MELLO, Simone Portella de; SILVA, Francielle Molon da. **A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro**. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2013.

MICHAELIS. In: **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues>>. Acesso em: 28 abr. 2021.

MOURA, A. L. N. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Recife-PE. 2014.

NARDES, João Augusto Ribeiro. **O controle externo como indutor da governança em prol do desenvolvimento**. Revista do TCU, Brasil, ano 45, n. 127, p. 16, mai/ago 2013. Disponível em: <<http://https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/84>>. acesso em 20 abr. 2022.

OLIVEIRA, Fabiano Cavalcanti de. **Ética do serviço público**. 76p. Dissertação (Mestrado em Teologia) – Faculdades EST, São Leopoldo, 2018.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade**. Encontro de gestão de pessoas e relação de trabalho. João Pessoa: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2011.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PEREIRA, Romilson Rodrigues. **Ética nas instituições públicas**. Brasília, 2008. Disponível em: &lt;<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/etica-nas-instituicoes-publicas.htm>&gt;. Acesso em 08 dez. 2021.

PIRES, Alexandre Kalil. et.al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100p.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em 15 mar. 2022.

RABELO NETO, Miguel Lino Spinelli e LIMA FILHO, Raimundo Nonato. "**Percepção dos Servidores Públicos Federais sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**." ID online. *Revista de Psicologia* 12.40 (2018): 172-85

RASSIER, José Carlos. **Excelência e qualidade na gestão pública**. *Revista Linha Direta*, Edição 142, Ano 13, Janeiro, 2010. p. 5. Disponível em: <http://linhadireta.com.br/publico/images/revistas/arquivos/jtledbufcdo.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

RICOEUR, Paul. **Ética e Moral**. Tradução de Antonio C. Amaral. Covilhã: LusoSofia, 2011a. Disponível em: [http://www.lusosofia.net/textos/ricoeur\\_paul\\_etica\\_e\\_moral\\_rpf1990.pdf](http://www.lusosofia.net/textos/ricoeur_paul_etica_e_moral_rpf1990.pdf). Acesso em: 05 out 2021.

SARAIVA, Flávia Carneiro Mendes. **O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira**. *Rev. Controle, Fortaleza*, v. 17, n.2, p. 334-363, jul./dez. 2019.

SENA, G. A. **Gestão por competências na administração pública brasileira: uma análise da experiência na Justiça Eleitoral**. Dissertação (Mestrado), Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, MG, 2013.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: [https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\\_Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes1.pdf](https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf). Acesso em: 20 mar. 2022.

SINNER, Rudolf Eduard von. **Ética contemporânea**. São Leopoldo: Faculdades EST, 2018.

VALLS, Álvaro L. M. "**O que é Ética?**". Coleção Primeiros Passos - Nº 177. ISBN 85-11-01177-3. Brasiliense, 1994.

VARGAS, C. S.; CAGOL, F. **Gestão por competências no serviço público**. *Revista conhecimento online- ano 4 – vol. 1, mar. 2012*.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 39. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

VITORINO, Samara Tauil. **Proposta de um conjunto de indicadores de gestão de pessoas no Instituto Federal do Ceará**. Orientador: Dusan Schreiber. 2018. Dissertação (Mestrado em Teologia) - Faculdades EST, São Leopoldo, 2018.

ZANCANARO, Lourenço. **Por uma ética do cuidado e da responsabilidade.** Entrevista concedida a Márcia Jungles - Instituto Humanitas Unisinos. IHU online. São Leopoldo, v. 371, p. 22-24, 2011. Disponível em <http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/46782-por-uma-etica-do-cuidado-e-da-responsabilidade-entrevista-especial-com-lourenco-zancanaro>. Acesso em 20 ago. 2021.

# APÊNDICE I

## QUESTIONÁRIO APLICADO

### PERFIL ENTREVISTADO

Sexo

- Feminino
- Masculino

Área de atuação (lotação): \_\_\_\_\_

Idade

- 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60

Cargo:

- Docente
- Técnico Administrativo

Tempo de trabalho no serviço público

- até 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- mais de 15 anos

Formação

- Fundamental
- Ensino Médio
- Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

### ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

É importante que as instituições públicas possuam um código de ética.

- 1 - discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

Os servidores têm conhecimento do código de ética da instituição.

- 1 - discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

O código de ética é divulgado e trabalhado dentro da instituição.

- 1 - discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

O conhecimento do código de ética influencia na atuação dos servidores.

- 1 - discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

A participação do servidor na elaboração do código de ética melhora sua compreensão e auxilia no cumprimento das determinações do código.

- 1 - discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

A conduta das pessoas é influenciada por seus desejos e necessidades do momento.

- 1 - discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

Uma conduta pautada no cuidado e na responsabilidade resulta em ações mais éticas.

- 1 - discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo;
- 5 – concordo totalmente.

Os valores organizacionais devem ser pautados na ética e na moral para o sucesso da organização.

- 1 - discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – indiferente;
- 4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

Os gestores possuem um papel importante na efetivação de ações éticas.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

## **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Entende-se por Gestão de Pessoas por Competências: método utilizado para gerenciar e desenvolver as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos profissionais, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais.

No âmbito da Administração Pública Federal, a implementação da Gestão de Pessoas por Competências foi instituída a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23/02/2006.

Sabendo isso, afirme:

A instituição desenvolve Gestão de Pessoas por Competências.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

Os servidores têm conhecimento dos objetivos organizacionais da instituição.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

O levantamento da necessidade de capacitação dos servidores é realizado com frequência.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

O servidor realiza capacitações profissionais com o intuito de desenvolver competências voltadas para alcançar os objetivos da organização.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

O servidor realiza capacitações profissionais com o intuito de progredir na carreira.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

A instituição utiliza a avaliação periódica de desempenho dos servidores como instrumento de gerência da lacuna entre o desempenho individual e o esperado para o alcance dos objetivos organizacionais.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

Ações de capacitações são promovidas e/ou viabilizadas pela instituição.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

A instituição promove o reconhecimento/valorização das competências individuais dos servidores.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.

A gestão conduz de forma ética a relação entre as competências individuais e organizacionais.

1 - discordo totalmente;

2 – discordo;

3 – indiferente;

4 – concordo;

5 – concordo totalmente.