

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E NOMEAÇÃO DE CARGOS DE CONFIANÇA NO IFMT

**Vanessa Alves de Lima<sup>30</sup>**

ISCAP; PPorto (Portugal)

**José Carlos Pereira de Morais<sup>31</sup>**

ISPGAYA & CEOS.PP; Portugal

**Adelina Maria Granado Andrês<sup>32</sup>**

ISCAP & CEI; Portugal

### Resumo:

A nomeação de cargos de confiança na rede federal de ensino; regida pela Lei nº 8.112/1990; é limitada a servidores efetivos. Esta pesquisa analisa o impacto da gestão no IFMT-SVC na nomeação desses cargos; propondo um modelo de gestão por competências. Utilizou-se um estudo de caso quantitativo com 25 servidores. Os resultados mostram a ausência de critérios formais de gestão por competências; com nomeações baseadas em relações pessoais e falta de um programa estruturado. As limitações incluem o tamanho reduzido da amostra e uma greve durante a coleta de dados. Este estudo é pioneiro no campus; destacando a necessidade de institucionalização e capacitação para desenvolver competências e promover transparência na gestão.

**Palavras-chave:** gestão por competências; IFMT- Campus São Vicente; nomeação de cargos de confiança.

---

<sup>30</sup> Mestra em Gestão das Organizações Pública, no ISCAP. Atualmente, Técnica Administrativa Escolar (TAE) no IFMT-Campus Bela Vista.

<sup>31</sup> Doutor em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Atualmente, Coordenador no Instituto Superior Politécnico Gaya.

<sup>32</sup> Doutora em Ciências da Educação, Especialidade em Filosofia da Educação. Atualmente, Docente do ISCAP.

## PERFORMANCE EVALUATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND APPOINTMENT OF TRUST POSITIONS AT IFMT

### Abstract:

The appointment of trust positions in the federal education network; governed by Law No. 8.112/1990; is limited to permanent employees. This research analyses the impact of management at IFMT-SVC on the appointment of these positions; proposing a competency-based management model. A quantitative case study was conducted with 25 employees. The results show the absence of formal competency management criteria; with appointments based on personal relationships and a lack of a structured programme. Limitations include the small sample size and a strike during data collection. This study is pioneering on the campus; highlighting the need for institutionalisation and training to develop competencies and promote transparency in management.

**Keywords:** competency-based management; IFMT-São Vicente Campus; appointment of trust positions.

### 1. Introdução

A gestão por competências é cada vez mais relevante no setor público. Rogério Leme; em "Gestão por Competências no Setor Público"; destaca que a principal contribuição desse modelo está na "sistematização do desenvolvimento de pessoal"; integrando Pessoas; Processos e Estratégia. Leme (2010) ressalta que competências técnicas e comportamentais são essenciais para que os servidores alcancem metas individuais e institucionais.

Na rede federal; o desempenho dos servidores é avaliado com base na Lei nº 8.112/1990; focando em competências. O coeficiente de desempenho gerado por essa avaliação identifica as necessidades de desenvolvimento dos servidores; permitindo que desempenhem plenamente suas funções.

A gestão por competências emerge como uma ferramenta crucial na nomeação de servidores para cargos de confiança. Esta pesquisa analisa o impacto da gestão do IFMT-SVC na nomeação de cargos de confiança; sob a perspectiva da gestão de competências; formulando questões norteadoras:

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

Diante disso; o objetivo geral consistiu em analisar o impacto da gestão do IFMT-SVC na nomeação dos cargos de confiança; com vistas à elaboração de uma proposta de gestão por competências. Para tanto; foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender o funcionamento das nomeações de cargos de confiança e os normativos correlatos no IFMT-SVC.
2. Descrever o sistema de avaliação de desempenho implementado no IFMT-SVC.
3. Identificar o quantitativo de servidores em cargos de confiança entre Professores e Técnicos Administrativos em Educação (TAE) no IFMT-SVC.
4. Caracterizar os dados dos servidores baseados em suas capacidades técnicas relacionadas ao cargo de gestão (hard skills) no IFMT-SVC.
5. Investigar a percepção da equipe gestora em relação às habilidades técnicas e comportamentais da sua chefia direta no IFMT-SVC.

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

Esta pesquisa adota um estudo de caso com abordagem exploratória e descritiva; de natureza quantitativa (Yin; 2005). A metodologia foi desenvolvida em duas etapas: revisão da literatura sobre gestão de competências (Yin; 2014) e aplicação de um questionário aos servidores do IFMT-SVC que não possuem cargos de confiança nem estão em substituição. O objetivo foi captar percepções e avaliar a relação entre o sistema de nomeação de cargos de confiança e a gestão de competências na instituição.

Tendo como hipótese central é que a nomeação para cargos de confiança no IFMT-SVC é realizada por livre escolha do gestor; ao invés de ser fundamentada no sistema de avaliação de

desempenho dos servidores; promovendo maior eficiência na gestão administrativa. A investigação busca validar essa hipótese e identificar os impactos dessa prática na administração pública.

## **2. Princípios da Gestão por Competências**

Neste capítulo; são analisados a gestão por competências. De acordo; com McClelland (1973) define competência como qualidades que capacitam uma pessoa a desempenhar uma função específica. Le Boterf (1999) e Zarifian (1999) associam competência às realizações no trabalho (Dutra; 2004). Almeida e Morais (2023) destacam que competências são ajustadas conforme desafios específicos.

Competências são divididas em "soft skills" (habilidades interpessoais) e "hard skills" (habilidades técnicas) (Almeida & Morais; 2023). Gonczi (1999) associa competências ao desempenho no trabalho; considerando conhecimentos; habilidades e atitudes (Dutra; 2004).

A gestão por competências integra soft e hard skills; promovendo desenvolvimento completo dos profissionais (Almeida & Morais; 2023). No Brasil; a gestão pública passou por mudanças para melhorar a eficiência (Bregalda; 2014).

A gestão por competências no setor público valoriza talentos e atributos para melhorar o desempenho organizacional (Hondegem et al.; 2006). No Brasil; começou oficialmente em 2009 com o Decreto nº 5.707/2006; substituído pelo Decreto nº 9.991/2019 e alterado pelo Decreto nº 10.506/2020 (Bregalda et al.; 2014).

A implementação da PNDP enfrenta desafios devido à estrutura legalista e à cultura do serviço público brasileiro (Teixeira Filho et al.; 2017). Adotar uma abordagem estratégica de gestão de recursos humanos é essencial para superar esses obstáculos e melhorar a eficiência nas IFES (Bregalda et al.; 2014).

### **2.1. Sistema de Avaliação de Desempenho do IFMT – SVC**

A avaliação de desempenho no IFMT é dividida em duas categorias: servidores técnicos administrativos em educação (TAE) e professores do magistério do Ensino Básico; Técnico e Tecnológico. Para os TAEs; a avaliação ocorre anualmente; mensurando eficiência e competências; conforme a Resolução CONSUP/IFMT nº 031/2011. A progressão pode resultar da avaliação; mas o foco é nas competências.

As avaliações de desempenho; tanto de docentes quanto de TAEs; não são pré-requisitos para a nomeação de cargos de confiança; que é discricionária do gestor. Docentes são avaliados a cada 24 meses; conforme a Resolução CONSUP/IFMT nº 88/2014; para progressão funcional.

#### 2.1.1. Avaliação de Desempenho TAE

O Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE; regulamentado pela Resolução CONSUP/IFMT nº 031/2011; é gerenciado pela Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas e executado pela Comissão de Avaliação Local. O processo ocorre em quatro etapas: Planeamento; Acompanhamento; Registro e Validação. A avaliação inclui autoavaliação; avaliação pela chefia imediata e pelos membros da equipe; com critérios como ética; produtividade e trabalho em equipe.

#### 2.1.2 Avaliação de Desempenho dos Docentes

A avaliação de desempenho docente; regulamentada pela Resolução nº 88/2014; ocorre a cada 24 meses e é usada para progressão funcional. Avaliadores incluem chefes de diretoria; departamentos e coordenações. A avaliação; embora burocrática; determina a progressão na carreira; mas não é critério para a nomeação de cargos de confiança.

### 3. Desenho da pesquisa científica

A pesquisa científica nas ciências sociais é um processo organizado que busca respostas para questões específicas (Gil; 2002). A escolha do método de pesquisa é crucial para garantir resultados válidos e confiáveis; devendo ser baseada nas características do problema e nos objetivos do estudo (Marconi & Lakatos; 2003). Optou-se pelo estudo de caso; que permite entender um fenômeno no seu contexto real; utilizando múltiplas fontes de evidência e uma abordagem exploratória e descritiva de natureza quantitativa (Yin; 2005).

#### 3.1 Etapas da Pesquisa

##### Questões da Investigação

Segundo Yin (2014); a formulação de questões de pesquisa é essencial para direcionar o estudo de caso. As questões norteadoras desta pesquisa são:

1. Como são escolhidos os servidores para os cargos de confiança na Instituição? A Gestão por Competência é levada em consideração?
2. Qual a percepção da equipe liderada por esses gestores; quanto às suas competências técnicas e comportamentais?
3. Qual o percentual de servidores técnicos administrativos e docentes nos cargos de confiança? Existe uma equidade?
4. O servidor indicado a este cargo está sendo aproveitado de forma eficiente; conforme estudiosos apontam quanto a Gestão por Competência em ambientes organizacionais?

#### Hipótese da Investigação

A hipótese é uma suposição que pode ser testada por meio de pesquisa para verificar a validade de uma ideia (Marconi; 2007). Gil (2008) reforça que a hipótese sugere explicações para os fatos e conduz à verificação empírica. A hipótese desta investigação é que o IFMT-SVC não aplica a gestão por competência como critério de escolha dos servidores para cargos de confiança; sendo os casos por mera coincidência.

#### Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

A investigação foi estruturada em três etapas:

1. Pesquisa Bibliográfica: Revisão de literaturas sobre competências organizacionais (Yin; 2014).
2. Pesquisa Documental: Coleta e análise de documentos institucionais; como leis e portarias; para entender o impacto da gestão do IFMT-SVC na nomeação de cargos de confiança (Yin; 2014).
3. Aplicação de Questionário: Utilização do Google Forms para coletar dados de servidores sem cargos de confiança no IFMT-SVC. O questionário oferece vantagens como alcance amplo e economia de tempo e dinheiro (Marconi e Lakatos; 2003). Houve desafios devido à greve entre abril e agosto de 2024; reduzindo a taxa de respostas. A confidencialidade das respostas foi garantida. Posto isto; foi realizado em duas fases a aplicação do questionário (ver quadro 1).

Quadro 1. Fase de aplicação do questionário no IFMT – Campus São Vicente

Fase	Período	Respondentes	Percentagem
1ª	10 a 16 de junho de 2024	7 servidores	< 10%
2ª	17 a 23 de junho de 2024	18 servidores	21;43%
<b>Total</b>		<b>25 servidores</b>	<b>29;76%</b>

Fonte: elaboração da autora

Sendo assim; o objetivo da estrutura do questionário é captar a percepção dos respondentes de maneira clara e objetiva; facilitando assim a análise dos dados no contexto da gestão por competências; conforme o quadro 1:

Quadro 2. Estrutura do questionário Aplicado no IFMT – Campus São Vicente

Questões	Indicadores	Motivo Geral
1 a 2	Sim ou Não	Verificar se os respondentes já ocuparam um cargo de confiança e por quanto tempo.
3 a 8	Escala de Likert (1 a 5)	Medir a percepção dos respondentes sobre seu próprio entendimento e do gestor sobre Gestão por Competências.
10 a 12	Escala de Likert (1 a 5)	Avaliar a importância da implementação; critérios e eficiência da Gestão por Competência.
13	Vários critérios	Avaliar quais critérios são mais importantes na percepção dos respondentes sobre gestão de competência.

Fonte: elaboração da autora

Já o quadro 2 abaixo; detalhará as questões; os indicadores associados à escala de Likert; além de expor o motivo específico para cada pergunta.

Quadro 3. Indicadores da escala Likert e o questionário

Indicador	Questões	Motivo
Conhecimento (1 a 5)	3 a 8	Medir a percepção dos respondentes sobre seu próprio entendimento e do gestor sobre Gestão por Competências.
Relevância (1 a 5)	10 a 12	Avaliar a importância da implementação e critérios da Gestão por Competências.
Importância (1 a 5)	9	Avaliar a importância percebida de diferentes critérios na escolha da equipe gestora do campus.

Fonte: elaboração da autora

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

Todos os servidores que ocuparam cargos de confiança são efetivos; conforme o artigo 9º da Lei nº 8.745; de 1993. A maior taxa de ocupação ocorre no período de 1 a 2 anos; possivelmente devido à transferência de cargos a critério da chefia. Além disso; 18.2% dos servidores estiveram em cargos de confiança por mais de 4 anos; provavelmente devido à reeleição da direção por dois mandatos consecutivos.

#### 4. Resultados e Discussões

Neste capítulo; abordaremos os resultados e breves discussões acerca do questionário aplicado no IFMT- Campus São Vicente; relacionados a gestão de competência. No que se refere a conhecimento das ferramentas de gestão por competências; segue a tabela abaixo:

Tabela 1. Percentagem de conhecimento de gestão de competências

Conhecimento	Percentagem
Nenhum	20%
Pouco	8%
Moderado	36%
Bom	28%
Muito	4%
Não respondeu	4%

Fonte: elaboração da autora

Os resultados mostram que 36% dos respondentes possuem conhecimento moderado sobre as ferramentas de gestão por competências; 28% indicam bom conhecimento; 20% afirmam não ter conhecimento; 8% têm pouco conhecimento; 4% possuem muito conhecimento e 4% preferiram não responder. A taxa de 20% dos servidores sem conhecimento sobre gestão por competências pode estar relacionada ao fato de o campus São Vicente ser predominantemente agrícola.

Outro dado importante; é referente a formação dos respondentes:

- ✓ 13% possuem graduação em Agronomia
- ✓ 8% em Zootecnia
- ✓ 5% em Tecnologia de Alimentos
- ✓ 5% em Medicina Veterinária
- ✓ 4% em áreas como Matemática; Ciências Biológicas; Letras e Geografia
- ✓ 20% não possuem currículos cadastrados na Plataforma Lattes

Nenhum dos respondentes tinha formação complementar ou pós-graduação em gestão pública; embora 85% e 89% dos currículos tenham sido atualizados recentemente; nos anos de 2023 e 2024. Já em relação aos cargos de confiança:

- ✓ 45% dos servidores com cargo de confiança são docentes
- ✓ 43% possuem títulos de mestre
- ✓ 31% possuem títulos de doutor; especialmente em áreas agrícolas

A nomeação para cargos de confiança no IFMT-SVC não exige pós-graduação em gestão pública; sendo baseada predominantemente em relações de confiança e proximidade com a autoridade responsável pela escolha. Embora; haja conhecimentos funcionais; como podemos ver na tabela 3 abaixo:

Tabela 2. *Percentagem de Conhecimentos funcionais na sua chefia imediata*

<b>Conhecimento</b>	<b>Percentagem</b>
Nenhum	4%
Pouco	16%
Moderado	16%
Bom	40%
Muito	20%
Não respondeu	4%

Fonte: elaboração da autora

A maioria dos respondentes (60%) avalia positivamente os conhecimentos funcionais da chefia; considerando-os bons ou muito bons. No entanto; 16% veem um conhecimento apenas moderado e 20% consideram o conhecimento insuficiente (pouco ou nenhum).

#### Conhecimento Técnico da Chefia Imediata

Tabela 3. *Conhecimento Técnico da Chefia Imediata*

Conhecimento	Porcentagem
Nenhum	4%
Pouco	4%
Moderado	16%
Bom	48%
Muito	28%
Não respondeu	4%

Fonte: elaboração da autora

Tabela 4. *Conhecimento Comportamental da Chefia Imediata*

Conhecimento	Porcentagem
Nenhum	0%
Pouco	12%
Moderado	20%
Bom	40%
Muito	20%
Não respondeu	8%

No PDP do IFMT-SVC; prevê-se ações de desenvolvimento e capacitação em programas de treinamento regularmente instituídos para servidores. No entanto; Camões (2013) identificou lacunas na capacitação dos servidores do governo federal; sugerindo a criação de um modelo de desenvolvimento de pessoas com foco na gestão por competências e não apenas no conhecimento técnico.

Os resultados mostram que 40% dos respondentes atribuíram nota 4 à chefia; indicando um bom conhecimento comportamental; enquanto 20% atribuíram nota 5; sugerindo um conhecimento muito elevado. Outros 20% atribuíram nota 3; 12% nota 2; e 8% preferiram não responder.

A chefia imediata reconhece a importância de promover um ambiente de trabalho que incentive comportamentos positivos; como colaboração; resolução de conflitos e proatividade; fundamentais para o desenvolvimento profissional dos servidores. Competências gerenciais e comportamentais são essenciais para os gestores (De Bonis; Pacheco; 2010; Mello; 2016).

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

Tabela 5. *Percentagem das Habilidades Comportamentais da Chefia*

<b>Indicador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>n. r.</b>
Persuasão	0%	28%	28%	20%	24%	0%
Proatividade	4%	16%	24%	24%	32%	0%
Resolução de conflitos	8%	16%	16%	24%	36%	0%
Capacidade de Trabalhar sob Pressão	8%	12%	20%	20%	40%	0%
Senso de liderança	4%	20%	24%	24%	28%	0%
Capacidade analítica	0%	16%	24%	28%	32%	0%
Criatividade	4%	12%	12%	28%	40%	4%
Adaptabilidade	4%	16%	16%	28%	32%	4%
Inteligência Emocional	4%	16%	20%	24%	32%	4%

Fonte: elaboração da autora

Os critérios "Capacidade de Trabalhar sob Pressão" e "Criatividade" foram os mais valorizados; ambos com 40% dos respondentes atribuindo a pontuação máxima (5). "Inteligência Emocional" e "Capacidade Analítica" também foram bem avaliadas; com 32% na pontuação máxima. Por outro lado; "Persuasão" e "Proatividade" tiveram as menores taxas de avaliação máxima; sugerindo a necessidade de treinamentos para melhorar essas habilidades.

Tabela 6. *Percentagem dos Critérios escolhidos pela equipe executora sobre a gestão*

<b>Indicador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>n. r.</b>
Habilidade académica	12%	8%	12%	20%	44%	4%
Plano de Carreira	16%	16%	20%	40%	8%	0%
Tempo de serviço	12%	8%	16%	40%	32%	4%
Competências para realizar a função	16%	4%	16%	24%	36%	4%
Competência pessoais ao cargo	16%	8%	16%	24%	32%	4%
Provas realizada em concurso público	44%	16%	8%	8%	16%	4%
Escolha baseada numa adequação de competências pessoais	12%	12%	8%	24%	36%	8%
Relações com o mundo da política	12%	4%	20%	24%	36%	4%
Influências familiares	16%	16%	16%	24%	16%	12%

Fonte: elaboração da autora

Os indicadores "Habilidade Académica" e "Provas realizadas em concurso público" obtiveram as maiores pontuações na escala de Likert; com 44% na avaliação máxima. Outros critérios importantes foram "Competências para realizar a função" e "Escolha baseada numa adequação de competências pessoais"; ambos com 36% na pontuação máxima. Indicadores como "Influências familiares" tiveram menor influência no processo de escolha de gestores.

Tabela 7. *Percentagem da Implementação da Gestão por Competências*

Relevância	Percentagem
Nenhuma	0%
Pouca	4%
Moderada	12%
Alta	20%
Muito alta	60%
Não respondeu	4%

Fonte: elaboração da autora

A maioria dos participantes considera altamente relevante a implementação da gestão por competências no IFMT-SVC; com 60% atribuindo nota 5 (muito relevante). Isso reflete a crença de que a gestão por competências pode contribuir significativamente para o desenvolvimento organizacional da instituição.

Tabela 8. *Percentagem da Relevância e Qualidade do Servidor*

Relevância	Percentagem
Nenhuma	0%
Pouca	0%
Moderada	16%
Alta	4%
Muito alta	68%
Não respondeu	8%

Fonte: elaboração da autora

Os dados indicam uma forte percepção positiva dos servidores sobre a importância da gestão por competências no IFMT-SVC. Com 68% dos respondentes atribuindo nota 5 (muito relevante); há um consenso de que essa ferramenta é essencial para aprimorar a eficiência e eficácia dos processos administrativos e acadêmicos. Apenas 16% avaliaram como moderadamente relevante (nota 3); 4% como alta (nota 4); e 8% optaram por não responder.

Esses resultados estão em conformidade com a ideia de que a gestão por competências contribui significativamente para o desenvolvimento dos servidores; especialmente nas "hard skills" ou habilidades técnicas. No entanto; conforme Bregalda; Tosta e Dalmau (2014); a implementação de habilidades sociais ainda enfrenta desafios no serviço público brasileiro devido à estrutura legalista e à cultura enraizada.

Tabela 9. *Impacto na Comunidade*

Relevância	Percentagem
Nenhuma	8%
Pouca	0%
Moderada	8%
Alta	0%
Muito alta	76%
Não respondeu	8%

Fonte: elaboração da autora

A relevância do trabalho realizado pela equipe gestora; à luz da gestão por competências; foi amplamente reconhecida; com 76% dos respondentes atribuindo nota 5 (muito relevante) para o impacto na comunidade do IFMT-SVC. Apenas 8% consideraram essa abordagem moderadamente relevante (nota 3); e outros 8% a avaliaram como nada relevante (nota 1).

Tabela 10. *Vantagens da Gestão por Competências*

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

Fonte: elaboração da autora

A análise das vantagens atribuídas à Gestão por Competências revela que 60% dos respondentes destacaram a efetividade no direcionamento dos esforços e a promoção de um ambiente de pertencimento e motivação. Outros 56% reconhecem a importância no acompanhamento do desenvolvimento de habilidades. A integração de departamentos e gestores foi vista como uma vantagem importante por 52% dos respondentes.

Por outro lado; 24% veem a redução do absenteísmo e a isonomia interna de processos como benefícios significativos. O desenvolvimento pessoal (28%) e o auxílio na progressão de carreira (16%) foram vistos como menos relevantes. Um pequeno grupo (4%) afirmou não enxergar nenhuma vantagem na aplicação dessa metodologia; enquanto 12% preferiram não responder.

## Conclusões

A investigação analisou o impacto da gestão no IFMT-SVC na nomeação de cargos de confiança; propondo uma gestão por competências. Os resultados indicaram que a nomeação é predominantemente baseada em relações pessoais de confiança; sem uma aplicação formal das ferramentas de gestão por competências. Os sistemas de avaliação de desempenho atuais são voltados para progressão funcional e não são utilizados como base para nomeação de cargos de confiança.

Observou-se que 73% dos cargos de confiança são ocupados por homens; sendo 45% por docentes e 55% por TAE. As habilidades mais valorizadas incluem "Capacidade de Trabalhar sob Pressão" e "Criatividade". A maioria dos servidores reconhece a importância da gestão por competências; mas sua implementação formal ainda não é uma realidade consolidada.

A pesquisa identificou a ausência de capacitação específica em gestão pública ou ferramentas relacionadas à gestão por competências. Isso aponta para a necessidade de programas de capacitação voltados ao desenvolvimento de competências técnicas; comportamentais e de liderança.

Conclui-se que; embora o IFMT-SVC possua servidores capacitados e reconheça a relevância da gestão por competências; ainda há um longo caminho para sua ampla implementação na nomeação de cargos de confiança. Sugere-se a institucionalização da gestão por competências; alinhada ao sistema de avaliação de desempenho e à capacitação contínua; para garantir maior transparência; eficiência e profissionalização na administração pública do IFMT-SVC.

## Referências

Almeida; F.; & Morais; J. (2023). Strategies for developing soft skills among higher engineering courses. *Journal of Education*; 203(1); 103-112. <https://doi.org/10.1177/00220574211016417>

- Brasil. (2020). Decreto nº 10.506; de 2 de outubro de 2020. *Diário Oficial da União*. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.506-de-2-de-outubro-de-2020-280274133>
- Bregalda; A.; Tosta; H. T.; & Dalmau; M. B. L. (2014). A política nacional de desenvolvimento de pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras. In *Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU): A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade* (pp. 01–17). Florianópolis; Santa Catarina; Brasil. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131672/2014115.df?sequence=1&isAllowed=y>
- Camões; M. R. S. (2013). *Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal* [Dissertação de mestrado em Administração]. Programa de Pós-Graduação em Administração; Faculdade de Economia; Administração e Contabilidade; Universidade de Brasília; Brasília. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>
- Chiavenato; I. (2009). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Elsevier.
- Chiavenato; I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier.
- De Bonis; D.; & Pacheco; R. S. (2010). *Nem político nem burocrata: O debate sobre o dirigente público*. Editora FGV. [https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/8089743/mod\\_resource/content/1/Aula%2011%20Nem%20politico%20nem%20burocrata%20-%20o%20debate%20sobre%20o%20dirigente%20p%3%BApublico.pdf](https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/8089743/mod_resource/content/1/Aula%2011%20Nem%20politico%20nem%20burocrata%20-%20o%20debate%20sobre%20o%20dirigente%20p%3%BApublico.pdf)
- Dutra; J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas. <https://repositorio.usp.br/item/001502480>
- Fleury; M. T. L.; & Fleury; A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*; 5(spe); 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Gil; A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). Atlas.
- Gil; A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Hondeghem; A.; Horton; S.; & Scheepers; S. (2014). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*; 57(2); 241–258. <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i2.198>
- Instituto Federal de Educação; Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2011). *Resolução CONSUP/IFMT nº 031/2011: Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação*. IFMT. [https://ifmt.edu.br/media/filer\\_public/5f/f0/5ff04b5c-b48b-49a4-b211-499a1cc6946e/resolucao-no-0312011-aprovar-programaavaliacao-desempenho-dos-tecadm\\_merged.pdf](https://ifmt.edu.br/media/filer_public/5f/f0/5ff04b5c-b48b-49a4-b211-499a1cc6946e/resolucao-no-0312011-aprovar-programaavaliacao-desempenho-dos-tecadm_merged.pdf)
- Instituto Federal de Educação; Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2014). *Resolução nº 088; de 15 de dezembro de 2014: Avaliação de desempenho dos integrantes do Plano de Carreira de Magistério do Ensino Básico; Técnico e Tecnológico*. IFMT. [https://ifmt.edu.br/media/filer\\_public/ca/5d/ca5d9186-beb1-471b-8bca-f132a3d94a0e/resolucao\\_no\\_0882014\\_regulamentacao\\_da\\_avaliacao\\_desempenho\\_doc\\_ente.pdf](https://ifmt.edu.br/media/filer_public/ca/5d/ca5d9186-beb1-471b-8bca-f132a3d94a0e/resolucao_no_0882014_regulamentacao_da_avaliacao_desempenho_doc_ente.pdf)
- Instituto Federal de Educação; Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2020). *Avaliação de desempenho docente: Manual de orientação* (1ª ed.). IFMT Campus Cuiabá - Octayde Jorge

- da Silva. [https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/4a/90/4a90186e-7070-4ffa-b93665036ceeb2f9/avaliacao\\_de\\_desempenho\\_docente\\_manual\\_de\\_orientacao.pdf](https://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer_public/4a/90/4a90186e-7070-4ffa-b93665036ceeb2f9/avaliacao_de_desempenho_docente_manual_de_orientacao.pdf)
- Instituto Federal de Educação; Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2022). *Regulamento da Política de Desenvolvimento de Pessoas do IFMT (RPDP)* (Anexo à Resolução CONSUP nº 114; de 25 de novembro de 2022). IFMT. [https://ifmt.edu.br/media/filer\\_public/1f/43/1f43af88-afc8-4d5c-b235-38801421d2f6/resolucao\\_1142022\\_-\\_aprovar\\_o\\_regulamento\\_da\\_politica\\_de\\_desenvolvimento\\_de\\_pessoas\\_rpdp\\_do\\_ifmt\\_1.pdf](https://ifmt.edu.br/media/filer_public/1f/43/1f43af88-afc8-4d5c-b235-38801421d2f6/resolucao_1142022_-_aprovar_o_regulamento_da_politica_de_desenvolvimento_de_pessoas_rpdp_do_ifmt_1.pdf)
- Instituto Federal de Educação; Ciência e Tecnologia de Mato Grosso; Campus São Vicente. (2023). *Regimento interno escolar* [PDF]. [https://svc.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/b8/d4/b8d4e2db-d257-4cb7-844f9b484973908d/regimento\\_interno\\_do\\_ifmt\\_svc\\_resolucao\\_consul\\_resolucao\\_1052\\_023\\_1.pdf](https://svc.ifmt.edu.br/media/filer_public/b8/d4/b8d4e2db-d257-4cb7-844f9b484973908d/regimento_interno_do_ifmt_svc_resolucao_consul_resolucao_1052_023_1.pdf)
- Instituto Federal de Educação; Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. (2023). *Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP 2023*. IFMT. <https://esfor.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/pdp/>
- Kunze; N. C. (2020). O rumo trilhado pelo IFMT: 2009–2019. *Revista de Educação Pública*; 29; [S. l.]. <https://doi.org/10.29286/rep.v29ijan/dez.10015>
- Leme; R. (2010). *Gestão por competências no setor público: A gestão estratégica integrada por competências* (2ª ed.). Qualitymark Editora.
- Lima; V. A. de. (2024). *Nomeação dos cargos de confiança: O caso IFMT Campus São Vicente* (Dissertação de mestrado; Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). Repositório Institucional do ISCAP. <http://hdl.handle.net/10400.22/27083>
- Likert; R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*; 140; 1-55.
- Marconi; M. A.; & Lakatos; E. M. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (6ª ed.). Atlas.
- Souza; R. L. S. de. (2004). Gestão por competências no governo federal brasileiro: Experiência recente e perspectivas. In *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (IX; Madri). Anais. CLAD. <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1243/1/souzarec.pdf>
- Thibes Kreisig; J.; Santos Braga; E.; Medanha Silva; F. L.; & Pereira; B. A. D. (2021). Gestão por competência: Uma análise do estado da arte das publicações científicas sobre práticas de gestão por competências na administração pública no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*; 5(3). <https://doi.org/10.30781/repad.v5i3.13273>
- Yin; R. K. (2005). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Yin; R. K. (2014). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.