

Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina

Fernando Clemente Cunha Bastos Mestre em Administração, Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) – Brasil. fcbastos@gmail.com
Felipe Borges Mestre em Administração, Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) – Brasil. feborges83@yahoo.com.br
Altir Webber de Mello Neto Especialista, Universidade do Grande Rio (Unigranrio) – Brasil. altir.neto@unigranrio.edu.br
Aretuza Balardin Sainz Especialista, Universidade do Grande Rio (Unigranrio) – Brasil. aretuza.sainz@unigranrio.edu.br
Larisa Hemkemeier Weber de Mello Especialista, Universidade do Grande Rio (Unigranrio) – Brasil. larisa.mello@unigranrio.com.br

RESUMO

Configura-se como um desafio às organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas, a utilização de instrumentos de gestão que possam proporcionar a sustentabilidade de certo grau de competitividade. Para a obtenção de vantagem competitiva, a prática e a literatura atual têm apontado para a gestão por competências como uma direção para este alcance. Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar as competências sob a percepção dos servidores da área fiscal do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Renováveis – IBAMA. Para tal a pesquisa foi classificada como aplicada, exploratória e descritiva, sendo também bibliográfica, documental e de campo, com base em entrevista semiestruturada, tratando-se de um estudo de caso. Estudou-se a organização, seu histórico e realizou-se uma análise organizacional. A justificativa da abordagem para adequar e rever as lotações dos servidores, identificando as lacunas e adequando a lotação de acordo com a competência e o conhecimento de cada servidor. Assim, foi possível analisar que a gestão por competência no meio institucional público, ou até mesmo privado, torna um ambiente de trabalho mais harmonioso. Grande parte dos agentes ambientais federais possui clareza muita bem definida e a importância do trabalho de cada um. Finalmente, como sugestão para a instituição é necessário que os gestores se dediquem em solucionar problemas internos na área da fiscalização.

Palavras-chave: Gestão. Competência. Serviço Público.

Competence-based management: an analysis of competences on the perspective of IBAMA public servants

ABSTRACT

It is a challenge for contemporary organizations, be they public or private, to use management tools that can provide the sustainability of a certain degree of competitiveness. In order to achieve competitive advantage, the practice and the literature in the area have pointed to the competence-based management as a possible solution. Thus, this article aims to analyze competencies in the perception of the public servants of the fiscal area of the Brazilian Institute of Environment and Renewable Natural Resources - IBAMA. For this purpose the research was classified as applied, exploratory and descriptive, and also as literature, documentary and field research, based on semi-structured interview, for a case study. We studied the organization, its history and we have performed an organizational analysis. The justification for the approach was to adapt and review the position of the employees, identifying the gaps and making adjustments according to the competence and knowledge of each one. Thus, it was observed that the Competence-based Management in the public institutional environment, or even in the private sector, has created a more harmonious working environment. Most of the federal environmental agents have very well defined and clear notions of the importance of the work each of them performs. Finally, as a suggestion for the institution, it is necessary that managers engage in solving internal problems in the inspection area.

Keywords: Management. Competence. Public service.

1 INTRODUÇÃO

Na atual sociedade, a crescente competitividade motiva e exige que as organizações melhorem e introduzam novas tecnologias e modelos de gestão. Diante dessa realidade, em um contexto empresarial, competência vem sendo um grande diferencial competitivo para as organizações que almejam estar sempre à frente no mercado. Por essa razão, a gestão por competência tornou-se importante aliada para as organizações, que muitas vezes só alcançam seus objetivos através da sua implantação.

A gestão por competência, devido a sua importância, é capaz de proporcionar maior competitividade para instituições públicas ou privadas. Isso gerou uma preocupação maior para o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Renováveis - IBAMA/SUPESSC/SUPES-SC, que passou a dedicar uma atenção especial ao assunto, identificando as lacunas e adequando a lotação de seus servidores conforme a competência e o conhecimento de cada um, com objetivo de reduzir os riscos, visto que a competência é o elemento imprescindível para um futuro promissor.

Em uma realidade na qual o mercado muda constantemente e as tecnologias estão cada vez mais avançadas, a competitividade tende a aumentar mais, desse modo surge a necessidade das organizações contarem com profissionais extremamente capacitados. Com isso, as organizações procuram pessoas cada vez mais inovadoras, produtivas, confiáveis, ágeis, que sejam proativas, ou seja, que sejam dotadas de competências.

Especialmente as áreas fiscais e ambientais de organizações governamentais, como as exercidas pelo IBAMA/SUPES-SC, conforme preceituada pela LC 140/2011 e de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de Meio Ambiente que condiciona suas ações fiscalizatórias, em especial sobre crimes considerados federais, são estes: contrabando de organismos nativos e seus patrimônios genéticos associados, ações de controle sobre mar territorial e rios federais, uso desautorizado de essências florestais ameaçadas de extinção, cumprimento de condicionantes do licenciamento ambiental federal, proteção de flora e fauna silvestre nativa com vistas à caça, exportação dentre outros.

Assim, justifica-se realizar este estudo com vistas à necessidade de rever as lotações dos servidores, identificando as lacunas e adequando cada lotação de acordo com a competência e o conhecimento de cada servidor na organização. Já para a sociedade, instigar a reflexão sobre a importância da competência mostra-se como papel relevante. Para a acadêmica, a importância do estudo recai sobre a reflexão sobre o tema competência para além de sua vida acadêmica e profissional, estendendo-se a sua vida pessoal e seu cotidiano.

Assim, esse artigo trata do tema gestão por competência e buscará responder a seguinte pergunta: quais as competências existentes e necessárias dos servidores e sob suas perspectivas na área fiscal do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Renováveis –IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC?

O presente estudo tem, portanto, o seguinte objetivo geral: analisar a competência na percepção dos servidores da área fiscal do IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC. Para o alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: levantar a literatura atual sobre competências e gestão por competência; apresentar o IBAMA/SUPES-SC e descrever sua estrutura e funcionamento; identificar as competências organizacionais; identificar as competências individuais de cada agente fiscal do IBAMA/SUPES-SC; associar as competências organizacionais e individuais.

O presente estudo traz embasamento teórico para futuras pesquisas e contribui para o enriquecimento científico da área da gestão por competência com estudo na área fiscal e em organização governamental, áreas cujas deficiências em estudos na área organizacional são constantemente apontadas, conforme observadas nos estudos de Bonelli e Cabral (2018), Andrade e Ckagnazaroff (2018), Valadão Junior *et al.* (2017) e Sant'Ana *et al.* (2017).

Haja vista que a gestão por competência vem crescendo ano após ano em sua importância, ressalta-se então a relevância deste tema significativo e presente na vida das organizações sejam estas públicas ou privadas.

Assim, apresenta-se neste artigo a fundamentação teórica na seção seguinte com os conceitos de competência e gestão por competências; na sessão três os procedimentos metodológicos com as características da pesquisa e coleta de dados; na sessão quatro a descrição e análise expondo o que foi

coletado com os questionários e conclusões da análise e por último, na quinta sessão, as considerações finais depois as referências que foram usadas na elaboração do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo clarificar os conceitos de competências, bem como apresentar o tema gestão por competências de acordo com a literatura corrente.

2.1 Competência

Esclarecer a palavra competência pode não ser uma tarefa tão simples. Sua utilização e aplicação podem acontecer em diversas áreas e, especialmente nas organizações, sua aplicabilidade se mostra também diversificada.

Alguns trabalhos importantes internacionais como o de Prahalad e Hamel (1990), Cheetham e Chivers (1996, 1998), Patalas-Maliszewska e Hochmeister (2011), Sefiani *et al.* (2012), e trabalhos nacionais como o de Fleury e Fleury (2001; 2007), Dutra (2004), Ruas (2005) e Paiva e Melo (2008) foram desenvolvidos.

Para Fleury e Fleury (2007) competência é uma palavra do senso comum, tomada para indicar indivíduos qualificados para desempenhar algo. A palavra competência teve sua origem na linguagem jurídica e "[...] trata-se de um conceito que tem homologias entre o uso na esfera educativa e na esfera profissional, sugerindo que existe necessidade de estudos empíricos para determinar as respectivas especificidades para cada uso, a fim de evitar confusões conceituais" (ROPÉ; TANGUY, 1997, p. 3).

Ferreira (2015) conceitua competência sendo a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar adequadamente uma série de problemas. Reflete os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que precisam ser colocados em prática para se atingir um determinado objetivo.

Na área da administração, a competência é considerada como um conjunto de habilidade que um indivíduo possui para executar um trabalho com nível superior de desempenho (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000), ou como a capacidade de modificar conhecimento e habilidade em entrega (DUTRA, 1996).

No que se refere à gestão por competências no setor público, diversos autores apontam para o debate recente (e crescente) do tema. Skorková (2016, p. 126 tradução nossa) destaca:

Nos últimos 20 anos, houve uma expansão mundial na utilização de modelos de competência no setor privado. Do mesmo modo, vários governantes já assumiram o campo das competências e observam resultados positivos em eficácia e clareza de regras nos processos de recrutamento, comunicação clara e abrangente com servidores, treinamentos sob medida e processos de desenvolvimento.

Assim,

[...] ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente", uma vez que "competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontades, etc. em resultados práticos (RESENDE, 2000, p. 32).

O entendimento de que a competência é esta combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso (ZARIFIAN, 2001), pode ir mais além, quando é percebida como a capacidade de um indivíduo de motivar um todo ou parte de seus recursos mentais e efetivos para enfrentar uma família de acontecimentos difíceis, o que requer uma essência definida desses recursos, das relações que devem ser definidas entre eles e da natureza saber mobilizar (PERRENOUD, 1999); e é esta a concepção de competência que este estudo abarcará.

Por fim, a competência é resultante da conjunção em um subsistema maior de conhecimento com comportamentos, no qual o conhecimento inclui a formação, o treinamento, a experiência, o autodesenvolvimento, as habilidades, o interesse e a vontade (RESENDE, 2000).

Conforme abordado, a competência é concebida, então, como um conjunto de saberes, agregando valores tanto para a organização como para o indivíduo. Neste sentido, é importante entender a diferença entre competência individual e competência organizacional.

2.2 Competência Individual e Organizacional

Considerada como parâmetro de avaliação e de obtenção de vantagem competitiva, a competência tem sido apontada como um caminho às organizações contemporâneas frente aos desafios do mercado (CAPUANO, 2015). No entanto, é importante o estabelecimento claro das diferenças entre competência individual e competência organizacional.

2.2.1 Competência Individual

Atualmente, as organizações precisam de indivíduos produtivos e aptos para assumir e calcular riscos. As competências individuais vêm então ganhando espaço dentro das organizações que visam estar sempre à frente no mercado e, por esta razão, a competência individual está sendo tratada como uma técnica de aprendizagem contínua.

As competências individuais são aquelas que se referem a cada um dos colaboradores da organização. São as competências que o indivíduo possui por sua criação, por sua bagagem de vida (ZARIFIAN, 2001). O bom profissional desenvolve competência, ou melhora a que já possui, de acordo com a sua vivência no ambiente de trabalho (ZARIFIAN, 2001).

Dutra (2004) reforça que as competências individuais estão ligadas às competências organizacionais, visto que existe uma influência entre os conhecimentos, recursos e valores de uma organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes pelos profissionais desta organização. As competências individuais, portanto, são diferentes, mas relacionadas às competências organizacionais.

Valadão Junior *et al.* (2017) desenvolveram um estudo a fim de avaliar o nível de coerência dos projetos pedagógicos e ementas das disciplinas dos cursos de graduação em Administração Pública com nota cinco no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) em relação à formação de competências necessárias para o bom desempenho na prática profissional. Os resultados apontam fragilidades que devem ser consideradas pela academia como, por exemplo, o menor domínio dos respondentes estar direcionado **para a “competência política”, “cidadania e democracia”, “visão estratégica” e “sustentabilidade” que são competências fundamentais para o contexto público.**

2.2.2 Competência Organizacional

Poderá ser em vão se uma organização lutar para querer executar um serviço com primor se seus colaboradores não tiverem conhecimento sobre como o processo é executado. Assim, as competências organizacionais mostram-se relevantes enquanto conjunto de crenças e comportamentos frente ao desempenho das funções.

Para Resende (2000), as organizações se tornam mais competitivas e bem-sucedidas, através do aumento das competências de seus colaboradores, independente do nível ou do cargo. Rabaglio (2001) complementa que a definição de competência organizacional se dá através de princípios, como missão, visão, valores, estratégias, políticas de qualidade, objetivas filosofias, entre outros.

Portando, as competências individuais e organizacionais são consideradas um diferencial competitivo para as organizações que anseiam perdurar em um mercado globalizado e constantes transformações.

Ferreira (2015) comenta que as competências organizacionais exigem aprendizagem coletiva, envolvimento e comprometimento das áreas estratégicas da empresa. Quando dizemos que uma organização **“aprende”, queremos dizer que os colaboradores que nela atuam são capazes de aprender, desenvolvendo e colocando em prática novas competências.** As competências organizacionais podem ser classificadas em básicas e essenciais.

Foi tratado nesse item sobre competências organizacionais e seus conceitos, ressaltando que de acordo com o autor Porter (1989) vantagem competitiva é uma união de características facilitando uma organização ser diferente ao entregar mais valor sob ponto de vista dos clientes, desigual à concorrência, assim conquistando vantagens no mercado, e essa vantagem competitiva decorre em especial dessas competências organizacionais aqui descritas.

2.3 Gestão por Competências

Ferreira (2015) O conceito de competência, e como implementar a gestão por competências, tem sido **um tema bastante discutido tanto no ambiente acadêmico como no empresarial. O “apagão de mão de obra”** tem sido um discurso comum em congressos, seminários e na mídia. A dificuldade por exemplo, em contratar profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes para atuar nas organizações tem sido o um desafio para a gestão.

Referindo-se especificamente à área da gestão pública, conforme Decreto nº 5.707/2006 gestão por **competência é a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.**

Brandão e Babry (2005) alegam que a gestão por competência foi focada para um paradigma de gestão alternativa apta a interromper indivíduos mais instruídos e competentes para exercer uma função, de forma que proporcione mais valor e vantagens competitivas para a organização. Brandão e Guimarães (2001) ressaltam que a gestão por competência precisa estar mais ajustada com o plano estratégico da organização, assim, a organização precisa contar com a estratégia dos recursos humanos, de forma a conseguir desenvolver habilidades, atitudes e criar conhecimentos, ou seja, gerar competências.

Pode-se dizer, então, que gestão por competência é gerir um conjunto de três importantes fatores: conhecimento, habilidade e atitude. Assim, o primeiro destes, o conhecimento, é definido por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 56) como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento ainda em dois tipos:

conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, portanto de difícil transmissão; é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. O conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal, inclusive afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, dentre outros; portanto mais fácil de ser transmitido, como procedimentos, registros em banco de dados, patentes dentre outros.

O segundo importante fator considerado na gestão por competência é a habilidade que tem relação com a prática. Souza (2001b) ensina que habilidade envolve saber como fazer, envolvendo as capacidades práticas, físicas e mentais, e é adquirida, através do treinamento e da experiência obtida.

E o terceiro elemento deste conjunto é a atitude, que para Gramigna (2002), é o começo de tudo, principal item da competência. Esta relativa com querer ser e querer agir.

Assim, Rabaglio (2001) resume este conjunto: conhecimento é o que se sabe; habilidade é o que se pratica e atitude são as características pessoais que leva as pessoas a praticarem o que sabem. Por fim, a expectativa com esse estudo é identificar em qual fase o IBAMA/SUPES-SC se encontra, em relação a gestão por competência na concepção de seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os aspectos metodológicos, apontando o tipo de pesquisa, instrumentos utilizados, procedimento de coleta de dados e sua importância.

O conjunto das técnicas utilizadas para a realização da pesquisa é citado neste item. Para Andrade (2010), ao se tratar a respeito de um conjunto de técnica trilhado na busca de um conhecimento, trata-se da metodologia do estudo.

E conforme Yin (2009) as pesquisas teórico-empíricas tratam-se de pesquisas aplicadas, como é o caso desta, uma vez que se pesquisou a teoria a respeito de competências para se analisar os dados coletados empiricamente na organização estudada.

Esta pesquisa é classificada como exploratória, descritiva e aplicada, sendo também bibliográfica, documental e de campo. Foi também realizada com base em entrevista semiestruturada. Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa. Cada um destes itens é explicado e descrito neste item.

Segundo Matar (2017), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. A parte exploratória desta pesquisa referiu-se a fase inicial da pesquisa quando da oportunidade da pesquisadora em analisar a organização objeto de estudo para identificar possíveis hipóteses de análise, para estabelecer relações com os conteúdos estudados e a construir questionamentos que **levassem ao delineamento futuro da pesquisa**".

O estudo se caracterizou também por uma fase descritiva, quando da descrição da organização e das lotações dos servidores para, posteriormente, tornar-se possível o estabelecimento da relação com suas competências. Para Creswell (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois requer determinadas teorias ou leis mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo pesquisar, comprovar e fazer sua aplicação às diferentes necessidades humanas (CRESWELL, 2010). A teoria utilizada como referência para a análise prática foi a gestão por competência e, a partir dela, buscou-se a constatação da aplicação e relação de seus conceitos basilares com a realidade vivenciada no IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC.

Também foi usada a pesquisa bibliográfica, que conforme Mattar (2017), é realizada com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa foi apoiada por literaturas, pesquisas publicadas e documentos disponíveis para conceituar e fundamentar o tema gestão por competência, bem como em dados e informações sobre a organização para a relação que se pretendeu estabelecer entre as competências organizacionais, individuais e as lotações dos servidores da área fiscal do IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC.

Foi usada pesquisa documental, que na visão de Flick (2012) a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. A pesquisa documental foi realizada com base na PORTARIA/PRESI/IBAMA/ nº. 11, de 10 de junho de 2009 disponibilizado pelo IBAMA/SUPES-SC com as competências e obrigações necessárias dos agentes ambientais federais.

Finalmente, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso de abordagens quantitativa e qualitativa. Para Andrade (2010), estudo de caso compõe-se de um estudo detalhado e exaustivo, de um modo que concede seu imenso e preciso conhecimento, função praticamente impossível por outros delineamentos. Foi escolhido como estudo de caso por ser um tema amplo e detalhado, utilizando uma fonte de informação que foi o questionário, que pode fornecer uma riqueza de detalhamento sobre a opinião dos envolvidos no processo investigado. Lançando-se mão de uma abordagem quantitativa, os dados que foram coletados junto

aos indivíduos com auxílio de questionário, puderam ser compreendidos numericamente, quantitativamente, implicando em conclusões mais próximas da realidade. A abordagem qualitativa foi utilizada no tratamento dos dados para analisar e estabelecer as relações entre os pormenores do estudo e os dados descritos da pesquisa (YIN, 2009). A seguir, detalha-se a fase da coleta de dados.

3.1 Coleta de dados

Este estudo tratou-se, portanto, de uma pesquisa de campo, que conforme Flick (2012), é desenvolvida por meio da observação das atividades dos profissionais e coleta de dados (neste caso, o questionário) feita com os mesmos.

Para Mattar (2017), a observação consiste em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Para este estudo foi utilizada a observação simples, com a qual o pesquisador mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que investiga. Neste caso, a pesquisadora observou o trabalho, os processos, o grupo e indivíduos da área Fiscal do IBAMA/SUPES-SC, no entanto, não fazia parte dele e manteve, portanto, certo distanciamento, não interferindo no dia a dia do grupo nem modificando os possíveis resultados da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário que, de acordo com Mattar (2017), é um modo de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Este foi construído com base nos conceitos basilares da gestão por competências: conhecimentos, habilidades e atitudes. O questionário foi formulado com 32 perguntas fechadas, com nove questões na área de conhecimento, 11 na área de habilidade e 12 questões na área de atitude. Foi aplicado com 13 agentes ambientais federais. Todos os investigados responderam ao questionário, não havendo dificuldades para sua aplicação, na compreensão das perguntas e no entendimento das respostas.

Antes da aplicação da versão final, foi realizado um pré-teste com um dos colaboradores para a adequação de algumas questões e para clarificar a linguagem. Poucos e pontuais ajustes foram realizados, como a troca de sinônimos em algumas questões e a separação de questões outrora unificadas.

A organização objeto de estudo foi o IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC especialmente a área fiscal e a população pesquisada foram os agentes fiscais da organização, em sua totalidade: 13 participantes. A escolha pelo setor fiscal da organização analisada especificamente deu-se por conveniência. Com isso, cabe destacar que o estudo limita-se à área fiscal do IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC, e por ser um estudo de caso, seu resultado não deve ser generalizado para toda a organização. Carece-se de estudos que considerem a organização completa em todos os seus setores para a análise da gestão por competência de toda a organização, o que requer maior tempo para a realização da pesquisa. Os achados da pesquisa mediante a coleta de dados são analisados e discutidos no item seguinte.

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ÁREA FISCAL DO IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC

Neste capítulo, apresentam-se e analisam-se os dados coletados com a pesquisa.

4.1 A Organização e a área fiscal

O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis IBAMA/SUPES-SC é a empresa onde foi desenvolvido este estudo. O IBAMA foi criado pela lei 7.735, de 22.2.1989. O art. 2º da Lei **7.735, de 22.2.1989, passou a vigorar com a seguinte redação, dada pela MP 366, de 26.4.2007: "Art. 2º":**

Atualmente, o IBAMA/SUPES-SC está presente em Santa Catarina, com uma superintendência em Florianópolis e três escritórios regionais localizados em Chapecó, Itajaí e Joinville. Conta com aproximadamente 100 funcionários, sendo eles, servidores públicos, estagiários e terceirizados (IBAMA, 2018).

A área fiscal do IBAMA/SUPES-SC é responsável pelas ações fiscalizatórias em especial sobre crimes considerados federais, ou seja, contrabando de organismos nativos e seus patrimônios genéticos associado, ações de controle sobre mar territorial e rios federais, uso desautorizado de essências florestais ameaçadas de

extinção, cumprimento de condicionantes do licenciamento ambiental federal, proteção de flora e fauna silvestre nativa com vistas à caça, exportação dentre outros (IBAMA, 2018).

Isto posto, a seguir são analisadas as competências dos servidores.

4.2 Análise da competência na percepção dos servidores

Aqui é exposta a análise dos dados coletados com a pesquisa. Para o andamento desse trabalho, utilizou-se um questionário, para que cada agente ambiental federal pudesse se dispor em relação à competência necessária para prestação de serviço com qualidade na área fiscal do IBAMA/SUPES-SC. Além disso, utilizou-se a observação não participante para a coleta e análise dos dados descritivos.

O questionário aplicado foi dividido em três partes: conhecimentos, habilidades e atitudes, condizente com competência. Cada agente ambiental federal assinalava uma tabela conforme o grau de importância para cada um, com as opções a seguir: Nenhum (a); Insuficiente; Suficiente; Muito suficiente.

A começar, são apresentadas as análises dos agentes fiscais ambientais, acompanhando o método do questionário, onde as competências foram separadas, estando assim distribuídas: primeiro a análise das questões que abrangem conhecimento, seguido das que abrangem habilidade e, por último, não menos importante, as que abrangem atitude.

4.2.1 Conhecimento

Por meio do questionário, foi possível observar que 80% dos agentes ambientais federais possuem conhecimento suficiente sobre a legislação ambiental federal e conhecimento suficiente para executar ações fiscalizatórias ambientais de flora, fauna, pesca, cadastro técnico ambiental.

Pode-se considerar que quase as totalidades dos agentes ambientais fiscais, 95%, acreditam conhecer a rotinas e processos relativos a sua função e sabem da sua importância em saber o funcionamento da sua função, buscando sempre o conhecimento do ambiente de trabalho, assim ficando mais competentes para possíveis atividades dentro da organização.

Quanto à importância do conhecimento do colaborador ser suficiente para exercer suas funções, conforme já mencionado no referencial teórico, o profissional desenvolve sua competência, ou melhora a que já possui, de acordo com sua vivência no ambiente de trabalho (ZARIFIAN, 2001). Assim, o dia a dia dos servidores contribui para o aprimoramento de seus conhecimentos quanto as suas funções, uma vez que a organização preza pela liberdade no que diz respeito à abertura quanto às informações de outras áreas, o acesso a documentos, sistemas e treinamentos.

Além disso, por meio da observação e contato com o grupo pesquisado, observou-se que era habitual um servidor ser transferido de uma lotação para outra e quando começava a exercer outra função ele não estava apto, ou seja, não resolvia as necessidades da unidade. Após implementarem a descrição dos cargos na organização nesse processo de alocação, verificou-se que os gestores identificavam quais as competências prioritárias e, por meio delas, acontecia à alocação dos servidores, evitando assim, a ociosidade do serviço e, conseqüentemente, uma melhora nos resultados.

4.2.2 Habilidade

A habilidade é um dos fatores mais importantes para o IBAMA/SUPES-SC, visto que, com a habilidade é conquistada a qualidade nas ações fiscalizatórias.

Observa-se que dos treze agentes ambientais federais, 90% possui informações e habilidades suficientes para alcançar os objetivos fiscalizatórios, distinguindo e calculando riscos trabalhando em equipe. Um dos fatores preocupantes é que a maior parte dos agentes fiscais federais possuem uma grande carência na falta de habilidade em manusear arma de fogo e aparelhos de tecnologia como: PDA, aparelhos para

captura de imagens e vídeos (máquinas fotográficas), dificuldade em manuseio de Internet e dificuldade em elaborar relatório de fiscalização.

Quanto à falta de habilidade em manusear arma de fogo, é realizado um treinamento na hora de retirar o porte de arma, assim como o PDA (*personal digital assistant*), porém não é um processo contínuo, no entanto faz parte do cotidiano. Apesar de estar habilitado e ter noções básicas de manuseio da arma de fogo, a falta da prática e do treino implica falta ao colaborador no momento em que necessita de sua utilização. Diferentemente da polícia, por exemplo, que utiliza arma de fogo como um instrumento de trabalho, os agentes fiscais não a utilizam desta maneira, mas como instrumento de defesa pessoal. Mas, além disso, os agentes não fazem curso de reciclagem, não recebem munição, e as munições que os agentes possuem são antigas, já vencidas, o que pode causar a sensação de insegurança, apesar de estar armado, o agente não possui habilidades práticas suficientes, nem munições adequadas. Para a instituição, estes fatos não representam um fator significativo, uma vez que as situações em que o uso de arma de fogo são raras.

Quanto à parte de tecnologia, como: PDA, aparelhos para captura de imagens e vídeos (máquinas fotográficas), dificuldade em manuseio de Internet e dificuldade em elaborar relatório de fiscalização. O processo no IBAMA/SUPES-SC requer processos administrativos o que o torna muito mais frágil, porque se é usado o PDA para lavrar um auto de infração e, se não feito exatamente na maneira correta e ocorrer um erro, pode representar uma chave para o autuado tentar impugnar o auto de infração, a inabilidade para usar o PDA da maneira correta pode trazer um grande prejuízo no processo administrativo de apuração ilícito ambiental.

Quanto ao relatório de fiscalização, quando feito inadequadamente ou inexistente e o autuado apresentar uma defesa é fácil de o auto de infração ser anulado, mas quando se tem um auto de infração bem elaborado e um relatório de fiscalização bem feito, bem explicado, é muito mais difícil de o autuado conseguir elementos para contextualizar contra o IBAMA/SUPES-SC e anular o auto de infração.

De modo que, já apontado nas citações, a habilidade é a bagagem vivenciada pelo indivíduo no decorrer da sua existência, através da sua socialização com outras pessoas, e são elementos inerentes de cada indivíduo que não podem ser propagados (SOUZA, 2001).

Deste modo, a rotina dos agentes ambientais federais está fortemente associada com suas experiências e treinamentos contínuos, sendo necessário sempre fazer reciclagem do que se pratica na área fiscalização ambiental.

4.2.3 Atitude

A iniciativa é o embrião da atitude, e gradativamente as organizações estão mais exigentes não somente em ter conhecimento, mas também em colaboradores proativos para se atingir metas pretendidas.

Na parte de atitude, os fiscais se encontram pouco preparados e seguros para sair a campo, principalmente na região da Amazônia, porventura, por falta de estímulo no ambiente de trabalho.

Falta de estímulo no ambiente de trabalho é um fator muito importante a ser analisado, visto que quando uma pessoa que é incentivada seu trabalho, tende a render mais.

Outro fator muito importante a ser apontado é que os servidores tendem sempre a tomar decisão com rapidez sendo proativos e éticos em relação aos usuários, conseguindo ter controle de conflitos com segurança e responsabilidade, de acordo com as doutrinas de segurança pública.

Quanto a falta de preparo para sair a campo na Amazônia, muitos dos agentes ambientais federais não se sentem seguros pela imagem que se têm dessas operações da Amazônia, imagens de conflitos, falta reciclagem nos armamentos, falta treinamento adequado para operações externas, falta de logística de operações, falta de suporte do próprio IBAMA/SUPES-SC e de Brasília, falta de planejamento para operações na Amazônia. Em situações como esta, é preciso uso progressivo da força para realização do trabalho.

Em relação à falta de estímulo, segundo os agentes ambientais federais, um dos motivos apontados é a falta de organização que existe no IBAMA/SUPES-SC como instituição para executar as propostas de fiscalização, pois eles já vão com o pensamento que chegando na Amazônia vai ser desorganizado.

Outro fator muito importante é que todos os agentes ambientais possuem preocupação ambiental na sua vida pessoal, que é o básico para eles, questão ambiental é uma questão de sobrevivência.

Quanto à relevância de ser um indivíduo proativo, conforme apontado no referencial teórico, está relacionado com o querer ser e querer agir (GRAMIGNA, 2002).

Dessa forma, o cotidiano dos servidores contribui para colocar em prática aquilo que sabem, visto que a instituição aprecia pessoas que são proativas e que contribui com o que possui para o melhoramento e crescimento da instituição e do próprio indivíduo.

Ainda, foi possível indagar que toda falta de estímulos dos servidores era por falta de uma atenção especial da instituição voltada para os mesmos, que pequenas mudanças, como apoio aos agentes ambientais federais, preservar melhor o mesmo, melhor planejamento de operações, melhoria na segurança e mais recursos e estruturas para sair a campo, tanto na região de Santa Catarina, mas principalmente na região da Amazônia, onde a proteção é pequena e há falta de processo organizado e estruturado.

Portanto, as experiências pessoais essenciais no controle das funções diárias que possibilitam relacionar-se de melhor forma com o restante dos colaboradores do IBAMA/SUPESSC.

4.3 Conclusões

Até agora foram mencionados assuntos tais como: simplicidade e transparência, orientações profissionais, avaliação de desempenho, recursos humanos mais capacitados. É possível perceber que todos eles trazem um ponto em comum: são partes que compõem os processos de gestão de pessoas.

Conforme a análise das competências realizadas, identificou-se a necessidade da organização de manter os conhecimentos sempre atualizados sobre as legislações ambientais, podendo assim executar ações fiscalizatórias com qualidade ao usuário e ao meio ambiente.

Cabe também ressaltar a necessidade de reformular as atividades relacionadas à habilidade e atitude, como manuseio de arma de fogo, equipamentos de captura de imagens e outros relacionados à tecnologia. Treinamento, cursos de capacitação e estímulo no ambiente de trabalho é necessário ser contínuo dentro do IBAMA/SUPES-SC. Como sugestão para o IBAMA/SUPES-SC é indispensável uma simulação de ação fiscalizatórias, para que assim seus colaboradores se sentissem mais seguros na hora de sair para campo.

Espera-se que a análise das competências dos servidores possa ser uma reflexão por parte da organização na implementação de uma gestão por competências eficaz que contribua para o alcance de seus objetivos organizacionais e estratégicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competência é considerada essencial e estratégica nos dias de hoje para a obtenção de resultados organizacionais através da avaliação, alocação e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores às práticas, processos e rotinas nas empresas.

Este artigo buscou analisar a gestão por competências da área fiscal do IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC para a adequação das lotações dos agentes fiscais de acordo com suas competências e conhecimentos.

Isso foi possível, pois foi analisada a competência na percepção dos servidores da área fiscal do IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC da seguinte maneira: quanto ao conhecimento identificou-se principalmente que os agentes ambientais federais possuem conhecimento das rotinas e processos relativos a sua função e estão atualizados quanto as mudanças legislativas ambientais; Quanto à habilidade constatou-se especialmente que uma grande parcela dos servidores possui prática para atingir os objetivos fiscalizatórios, mas apesar disso um fator preocupante para o órgão é que quase todos os servidores possuem uma certa carência em manuseio de arma de fogo e lidar com equipamentos de tecnologia; com relação às atitudes inferiu-se que os agentes ambientais fiscais possuem insegurança ao sair pra campo, principalmente na região da Amazônia, e falta estímulo no ambiente de trabalho, cuja produtividade é afetada. Um fator importante é que todos os servidores possuem preocupação ambiental, levando isso para sua vida pessoal, tornando-os assim indivíduos dignos. Por fim, os agentes possuem competência suficiente e tem capacidade de desenvolver e aprender aquilo que possui um certo grau de dificuldade, contudo, é preciso ser uma via de mão dupla onde a instituição

ofereça suporte e treinamento adequados e os agentes ambientais federais tenham proveito do que é oferecido. Os servidores possuem competências para realizar operações, no entanto é preciso sempre estar se atualizando, ter treinamento contínuo e apoio da gestão do

IBAMA/SUPES-SC.

Para se chegar a esses insumos de pesquisa foi necessário levantar a literatura atual sobre competências e gestão por competência; apresentar o IBAMA/SUPES-SC e descrever sua estrutura e funcionamento; identificar as competências organizacionais; identificar as competências individuais de cada agente fiscal do IBAMA/SUPES-SC; associar as competências organizacionais e individuais. Estes se constituem como os objetivos específicos dessa pesquisa e foram alcançados mediante a realização da pesquisa bibliográfica para a fundamentação do tema gestão por competência, bem como através das técnicas de coleta de dados para a obtenção de dados e informações sobre o setor fiscal da organização estudada.

Além de sua contribuição para a área científica e a importância para a acadêmica na realização da pesquisa, a importância e relevância deste estudo residiram, especialmente, no fato de possibilitar à organização uma visão clara sobre as práticas atuais da gestão por competência, conhecendo as competências dos servidores para possibilitar a implementação da gestão por competências e apontar a necessidade de manter os agentes ambientais federais sempre atualizados sobre a legislação, e reformular mais treinamentos, cursos de capacitação e melhor estímulo no ambiente de trabalho, pois é necessário ser contínuo dentro do IBAMA/SUPES-SC. Assim, a organização poderá contar com o aprimoramento das competências dos servidores para a realização das atividades necessárias para o seu funcionamento efetivo e eficaz, bem como para o alcance dos objetivos mútuos.

Sugere-se, portanto, que futuros estudos sejam realizados considerando a gestão por competência na organização estudada e que envolva todos os colaboradores no sentido de obter um mapeamento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores de todas as áreas do IBAMA/SUPES-SC/SUPES-SC para a adequação de todas as lotações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. Seleção e Monitoramento de Empreendedores Públicos à Luz da Gestão por Competências. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 3, p. 469-485, 2018.

ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das competências no desempenho de contratos de serviços no setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 4, p. 487-509, 2018.

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

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

BRASIL. Lei nº. 7.735 de 22 de fevereiro de 1989. Dispõe sobre a extinção de órgão e de entidade autárquica, cria o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis e dá outras providências. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7735.htm. Acesso em: 10 mar. 2018.

BRASIL. Decreto nº. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 10 mar. 2018.

- CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic modelo of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, Bradford, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
- _____. The reflective (and competence) practitioner. A model of professional competence with seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. *Journal of European Industrial*, Bradford, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.
- CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DUTRA, J. S. Administração de carreiras. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S. HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.
- FERREIRA, P. I. Gestão por competências. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formações de competências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.
- FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.
- IBAMA. IBAMA Santa Catarina. Página inicial. Disponível em: <https://www.ibama.gov.br/institucional/unidades-do-ibama/ibama-sc#superintendenciadoibamaemsantacatarina>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- MATTAR, J. Metodologia científica na era digital. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MALHOTRA *et al.* Introdução a Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PAIVA, K. C. M; MELO, C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008.
- PATALAS-MALISZEWSKA, J.; HOCHMEISTER, M. Modeling strategic-knowledgeresource management based on individual competencies in SMES. *Contemporary Economics*, v. 5, n. 2, p. 72-79, jun. 2011.
- PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 1-17, maio/jun. 1990.
- RABAGLIO, M. O. Seleção por competência. 4. ed. São Paulo: Educator, 2001.
- RESENDE, E. O Livro das competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. São Paulo: Papirus, 1997.

RUAS, R. L.; Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. //: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, p. 25-68, 2005.

SANT'ANA, R. G. S.; et al. Competências na Formação em Administração: Um Estudo em Curso de Graduação de Universidade Pública Brasileira. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 16, n. 2, p. 479-504, 2017.

SEFIANI, N.; et al. Process of identifying competencies based on a functional approach. International Journal of Engineering Science and Technology, v. 4, n. 1, p. 265-275, jan. 2012.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 230, p. 226-234, 2016.

SOUZA, E. C. L. de. Gestão de organizações de aprendizagem. Brasília: UnBSESI, 2001.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; et al. Formação de Competências do Gestor Público. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2017.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.