



**Universidade de Brasília (UnB)**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade (FACE)**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)**

**SUELY SUGUINO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A IMPLEMENTAÇÃO DE  
UMA NOVA POLÍTICA NACIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

**Brasília-DF**  
**2011**

**SUELY SUGUINO**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A IMPLEMENTAÇÃO DE  
UMA NOVA POLÍTICA NACIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão de Políticas Públicas de Trabalho, Emprego e Renda.

Orientadora: Profª Drª Maria de Fátima Bruno-Faria

**Brasília-DF  
2011**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A IMPLEMENTAÇÃO DE  
UMA NOVA POLÍTICA NACIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

Monografia Aprovada por:  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> **Maria de Fátima Bruno-Faria**  
Universidade de Brasília - UnB

*Às minhas duas fontes de inspiração, de amor e de  
motivo de toda minha dedicação e luta: meus filhos*  
**Igor e Raysa.**

## AGRADECIMENTOS

A *Deus* por todos os minutos que me concedeu ao longo da vida, vivenciados dia a dia, permitindo que eu seja uma *pessoa* cada vez melhor!

Ao meu pai, *Yossihaki* e minha mãe *Tuiaco*, *in memoriam*, pessoas mais que especiais, que fazem parte da minha vida, sendo minha razão de continuar buscando sempre consciente e digna, minha forma de ser.

A minha família, especialmente minha irmã *Belenice*, pelo apoio nas horas difíceis e pelo conforto dado nos momentos que mais preciso.

À Prof.<sup>a</sup> *Maria de Fátima Bruno-Faria* pelas orientações brilhantes e à acolhida sempre carinhosa e paciente e, principalmente, por acreditar em meu trabalho.

Aos colegas *Cida*, *Valdir*, *Josenice*, *João*, *Isis* que me incentivaram em todo o momento e ajudaram a concluir, com êxito, mais esta etapa de crescimento pessoal e profissional.

A todas as *pessoas especiais* da minha relação profissional.

*“O caminho tem dois aspectos: o aspecto metódico, que engloba as práticas da compaixão e da tolerância, e o aspecto da sabedoria e do conhecimento, relacionado à sagacidade para penetrar na natureza da realidade. A última parte do caminho é o verdadeiro antídoto para eliminar a ignorância.”*

***Dalai Lama***

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar os desafios, dificuldades e os resultados na implementação da metodologia de gestão por competências em órgãos públicos no país. Trata-se de uma forma de gestão de pessoas preceituada nas diretrizes do Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública direta, autárquica e fundacional (PNDP) onde a gestão da capacitação está 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. A pesquisa foi direcionada a cinco órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) apontados pela SRH/MP como já implantados o processo de gestão por competências. Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa com emprego de análise de documentos e questionário por meio eletrônico. O roteiro de entrevista foi composto por seis perguntas relacionadas ao tema e seis sobre o perfil dos respondentes. Os resultados revelaram principalmente que os órgãos procuraram seguir as diretrizes decorridas da publicação do Decreto e que a nova metodologia oferece subsídios para a avaliação de desempenho e também para a elaboração de ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Observou-se que para a implementação da metodologia de gestão por competências a construção deve ser feita socialmente, ou seja, é imprescindível o envolvimento e colaboração de todos os que compõem a organização – que seja especialmente avocada pelos gerentes de equipe, além de participação proativa da área de gestão de pessoas apoiando todo o processo. Constatou-se ainda, que a Secretaria de Recursos Humanos (SRH/MP) – unidade gestora da PNDP, promoveu encontros com o objetivo de debater as dificuldades que os órgãos do SIPEC vêm enfrentando na implementação da Política, apresentando propostas que venham a facilitar a disseminação de melhores práticas, a fim de propiciar a efetivação da nova forma de gestão de pessoas na administração pública.

**Palavras-chaves:** Gestão de pessoas; administração pública; gestão por competências.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the challenges, difficulties and results in the implementation of competency management methodology with government agencies in the country. It is a form of people management precepts in the guidelines of Decree No. 5707 (BRAZIL, 2006), which established the National Development Policy Staff of the Public Administration direct, autonomous agencies and foundations (PNDP) where management training is geared to develop the body of knowledge, skills and attitudes needed to perform the functions of servers in the achievement of the goals of the institution. The research was directed at five agencies comprising the Civilian Personnel System (SIPEC) appointed by the SRH / MP as already implemented the process of competency management. To this end, qualitative study was undertaken with the use of document analysis and questionnaire electronically. The interview was composed of six related questions and six on the profile of respondents. The results showed primarily that the organs sought to follow the guidelines elapsed of the publication of the Decree and that the new methodology provides grants for the evaluation of performance and also for the development of training activities aimed at developing individual skills and institutional. It was observed that for the implementation of the methodology of the competency management the construction should be made socially, that is, it is essential the involvement and collaboration of all who make up the organization - that be especially called up by team managers, beyond proactive participation of the area of personnel management supporting all the process. It was further observed that the Human Resources Secretariat (SRH / MP) - unit management of the PNDP, held meetings with the purpose of discussing the difficulties that the agencies of SIPEC are facing in implementing the politics, with proposals that will facilitate the dissemination of best practices, in order to propitiate the realization of the new way of managing people in public administration.

Keywords: People management, public administration, management competency.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Definições de competências segundo vários autores.....	17
Quadro 2– Competências para o profissional.....	19
Quadro 3 – Exemplos de descrições a partir das dimensões da competência .....	19
Quadro 4 – Dimensões organizacionais da competência .....	22
Quadro 5– Diferenças entre formação tradicional e formação para o trabalho.....	25
Quadro 6 – Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho .....	28
Quadro 7: Modelo de descrição de competências .....	28
Quadro 8: Escala de Osgood .....	32
Quadro 9 – Escala de Likert .....	33
Quadro 10 – Escala Comparativa .....	33
Quadro 11 – Exemplos de condições e critérios associados a competências.....	34
Quadro 12 – Síntese das informações obtidas junto aos órgãos.....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.....	19
Figura 2 – As três dimensões da competência.....	23
Figura 3 – A adequação Homem-Emprego .....	24
Figura 4– Modelo de gestão por competência.....	26
Figura 5 – Identificação da lacuna de aprendizagem ( <i>gap</i> ).....	27
Figura 6 – Alinhando a Gestão de Pessoas à estratégia organizacional .....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes .....	49
Tabela 2 – Número de Servidores Capacitados.....	59
Tabela 3 – Áreas de conhecimento.....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Ciclo de vida das competências organizacionais .....	21
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2. OBJETIVOS .....	15
1.2.1. OBJETIVO GERAL .....	15
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	16
2.2 DIMENSÕES E CLASSIFICAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS .....	20
2.3. A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS .....	24
2.4. A IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	30
2.5. A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	35
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA .....	39
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	39
3.2.1. CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	40
3.2.2. PARTICIPANTES DA PESQUISA E DOCUMENTOS ANALISADOS .....	46
3.3. INSTRUMENTO .....	47
3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	47
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>49</b>
4.1. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC) .....	50
4.2. FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (FIOCRUZ) .....	51
4.3. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (MJ) .....	53
4.4. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS) .....	54
4.5. MINISTÉRIO DAS CIDADES (MCIDADES) .....	56
<b>5. SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>61</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As novas formas do processo produtivo mostram uma economia mais competitiva, provocando uma revolução nos modelos de trabalho. Os processos de trabalho são voltados para o trabalho em equipe, onde as habilidades exigidas ao trabalhador aumentam significativamente. As mudanças tecnológicas tornam o trabalho mais complexo o que também exige mais esforço cognitivo, sendo imprescindível maior qualificação. Desta forma, o trabalhador passa a ser peça fundamental para o alcance da excelência das organizações.

Os postos de trabalho tornam-se mais flexíveis e as organizações, diante de uma sociedade mais consciente e mobilizada, obrigam-se a aumentar a capacidade de resposta às demandas sociais, buscando a excelência na prestação de serviços e na economia de recursos públicos (CARDOSO, 2006).

Nesta nova era – a do conhecimento, a informação, o saber e a criatividade passam a ser recursos estratégicos da organização. O conhecimento é hoje o principal diferencial entre as organizações, com retorno em termos de qualidade, criatividade e eficiência. Este ativo intangível pertence ao indivíduo, mas deve ser utilizado pelas organizações a fim de que possa gerar valor. A retenção deste capital intelectual refere-se à constante necessidade de promoção de seu desenvolvimento, a fim de que possa estimular suas habilidades individuais.

O processo de Gestão de Pessoas tem sido a mola mestra na busca pela excelência de organizações bem-sucedidas e pela retenção do capital intelectual, representando uma visão inovadora, onde as pessoas são consideradas elementos principais, onde estas geram e fortalecem as relações necessárias para a condução de qualquer processo.

A atuação da área de gestão de pessoas como consultoria interna é muito importante para a organização, considerando que o profissional de gestão de pessoas atua diretamente com os gerentes das áreas, buscando conjuntamente estabelecer as estratégias da organização, apoiando todo o processo, por sua habilidade para tratar com as pessoas nos seus diversos níveis, o que certamente agregará valor à organização (NUNES e OLIVEIRA, 2010).

Considerando todas estas inovações o serviço público também precisou se adaptar promovendo mudanças organizacionais, alterando suas missões, utilizando novas ferramentas de trabalho, colaborando para alterar o conteúdo das situações de trabalho e,

consequentemente, das competências requeridas para ocupar os postos (CARVALHO et al., 2009).

De acordo com Amaral (2009) em sua apresentação na III Reunião da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes, a fim de acelerar o processo de redução de desigualdades e promoção de desenvolvimento é preciso aumentar a capacidade de governo, direcionando suas ações para a busca da profissionalização de servidores públicos, com foco no desenvolvimento de competências.

O grande desafio, nesse contexto, é articular a gestão da educação para o trabalho com o modelo de gestão por competências. Esta metodologia tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos normalmente utilizados pelas organizações pois o domínio de certos recursos é determinante para o desempenho de pessoas e organizações (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Segundo Brandão e Bahry (2005) o modelo de gestão por competências busca reduzir a diferença entre as competências que são importantes ao alcance dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização e está condicionada ao mapeamento das competências. Para realizar esse mapeamento, a organização pode utilizar diversos métodos e técnicas de pesquisa, a fim de realizar um diagnóstico, permitindo além da identificação da lacuna de competências, o planejamento de outras ações como recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional.

O Decreto 5.707 (BRASIL, 2006), o qual instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) enfatizou características importantes que imprimem às organizações públicas o desafio do estabelecimento de um novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento como o incentivo às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições - mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal; propõe a implementação da gestão por competências, com a adequação das competências do servidor aos objetivos institucionais; capacitação e qualificação para a ocupação da função gerencial; realização de ações de capacitação para a promoção funcional do servidor e a avaliação destas ações para a mensuração de seu desempenho constituindo, assim, diretrizes que reforçam um novo olhar para o desenvolvimento.

Entretanto, de acordo com o Relatório da I Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal - 2009 da Secretaria de Recursos Humanos (SRH), foi ressaltado que há deficiência de conhecimento por parte das áreas de Recursos Humanos (RH) e também pelos gerentes acerca do conceito de gestão por competências e

das suas implicações sobre toda a gestão da organização. Algumas ações implementadas foram centradas no mapeamento das competências direcionadas a algumas iniciativas de capacitação, sem haver interação e envolvimento desta nova metodologia com outros processos de RH. O modelo ainda está ausente da realidade dos órgãos da APF, justificado muitas vezes pela cultura de falta de planejamento, clareza de missão, estruturas pouco flexíveis e das restrições impostas nas atribuições dos cargos. A este respeito inclui-se a dificuldade operacional do órgão central em proporcionar debate mais aprofundado do tema bem como assessorar os processos de mapeamento das competências no âmbito dos órgãos setoriais.

Verificaram-se também alguns desafios a serem enfrentados para o sucesso da implementação da gestão por competências nos órgãos da Administração Pública Federal, notadamente pela necessidade de entendimento dos conceitos e metodologias de gestão por competências, além do reconhecimento da importância de elaboração do planejamento estratégico da organização a fim de possibilitar o mapeamento das competências organizacionais e das competências relacionadas às atividades desenvolvidas.

Outro desafio a ser enfrentado se refere à necessidade de disponibilização pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH), o Sistema CapacitAÇÃO, ferramenta gerencial que permite o monitoramento e a elaboração do Plano Anual de Capacitação dos órgãos que seguem o modelo de gestão por competências, facilitando sobremaneira a implantação e acompanhamento da nova metodologia.

Embora atualmente seja utilizada a concepção de gestão de pessoas muitos órgãos ainda denominam Recursos Humanos e, desta forma, as duas denominações constarão deste trabalho.

Desta forma, este estudo surge como proposta de identificar as ações implementadas nos diversos órgãos da administração pública relativas à gestão por competências, efetuando levantamento das dificuldades e desafios encontrados. Sua relevância se reveste pela vinculação estratégica e pela necessidade de atendimento ao Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) que instituiu as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A presente pesquisa tem um valor significativo para o MTE considerando que o conhecimento adquirido e os resultados obtidos permitirão a instituição do modelo de gestão por competências, revelando a metodologia mais apropriada, além da antevisão de possíveis dificuldades verificadas em outros órgãos. Ademais, atenderá o disposto no Decreto que instituiu a PNDP e, principalmente, permitirá que a área de Recursos Humanos do MTE

eleve sua vinculação estratégica considerando o alinhamento da proposição de suas ações com as políticas públicas executadas pelo Ministério.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), na execução de suas ações, procura desenvolver uma cultura voltada para resultados tendo como premissa a contínua melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, especialmente na execução de suas políticas públicas como o fomento ao empreendedorismo e ao associativismo, o estímulo ao microcrédito produtivo orientado, a fiscalização do cumprimento da legislação trabalhista além da gestão de um Sistema Público de Emprego. Para tanto, procura desenvolver o capital intelectual dos seus servidores. Portanto, a excelência das políticas públicas de trabalho, emprego e renda está relacionada com a qualidade da força de trabalho disponível para atuação em seus processos.

Desta forma, para a implementação de uma gestão de pessoas moderna, cujas diretrizes já estão definidas por meio de uma política de âmbito nacional, se faz necessária a inserção da metodologia de gestão por competências, no MTE, a fim de proporcionar o desenvolvimento das potencialidades dos servidores, para que se alcance a excelência na prestação de seus serviços aos cidadãos.

### **1.1. Formulação do Problema de Pesquisa**

O servidor público é o responsável pela implementação e execução das políticas governamentais. Entretanto, a sociedade sempre teve uma visão errônea dos servidores, ou seja, baixo desempenho, pouca dedicação e falta de criatividade. Atualmente, busca-se a superação dessa percepção com a tentativa de direcionar os esforços para a apresentação das verdadeiras qualidades e valores do servidor público.

Nesse contexto, o Governo publicou o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal (PNDP), incorporando a necessidade de os órgãos implementarem uma nova metodologia de gestão de pessoas – a gestão por competência, a fim de melhorar o desempenho das funções dos servidores por meio do desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Entretanto, apesar de a gestão por competências ter sido instituída como um novo modelo gerencial, sua implementação ainda não está consolidada na maioria dos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC), de

acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), órgão responsável pelo acompanhamento da Política.

A esse respeito, no âmbito do MTE, verifica-se a falta de ações mais estruturadas para a efetiva implementação do modelo de gestão por competências, considerando especialmente que as ações de capacitação propostas não estão direcionadas como incentivo à promoção funcional de seus servidores, além da falta de avaliação e mensuração de seu desempenho em suas atividades laborais após a participação na ação de capacitação.

Diante da imperiosa necessidade de direcionar ações no MTE que visem à implantação do modelo de competências em seus processos de gestão e, partindo do pressuposto que o conhecimento das experiências de outros órgãos possam contribuir para a implantação efetiva do referido modelo no âmbito desse Ministério, o presente projeto de pesquisa pretende responder a seguinte indagação: a luz da nova política de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal como tem sido implementada a gestão por competências nos órgãos públicos integrantes do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC)?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Identificar os desafios e dificuldades encontrados pelos órgãos integrantes do SIPEC na implementação da gestão por competências, de acordo com as diretrizes preconizadas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar os órgãos integrantes do SIPEC que já implementaram a gestão por competências;
- Caracterizar os desafios, as dificuldades e condições favoráveis encontradas para implementação da gestão por competências, no olhar dos responsáveis pela área de desenvolvimento de pessoal;
- Descrever as metodologias empregadas pelos integrantes do SIPEC para a gestão por competências; e
- Propor sugestões para a implementação da gestão por competências no âmbito do MTE.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo destina-se à discussão da produção científica nacional acerca da gestão por competências especialmente na Administração Pública Federal. O assunto foi dividido em seis seções: a noção de competências, no qual serão apresentados alguns conceitos sobre o tema; as dimensões e classificações das competências; a gestão por competências; a gestão de pessoas por competências enfocando a importância da área de gestão de pessoas para a implementação do processo; identificação de competências, evidenciando as possíveis metodologias para o mapeamento das competências e, por fim, a gestão por competências na administração pública procurando demonstrar as ações propostas contidas no Decreto nº 5.707/2006.

### **2.1 A Noção de Competências**

No final da Idade Média, o termo competência, era utilizado na linguagem jurídica para designar a faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma corte para apreciar e julgar certas questões. Com o passar do tempo, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto (BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003).

De acordo com Pires et al. (2005) na linguagem organizacional, o termo competência foi incorporado com as modificações ocorridas na Revolução Industrial, movimento acontecido na Inglaterra, na segunda metade do século XVIII com grandes transformações técnicas e econômicas e, com a chegada da Administração Científica, movimento que se consolidou no início do século passado tendo como principal preocupação a organização racional do trabalho, dando ênfase a tarefas, métodos e processos de trabalho na busca por maior eficiência, sendo utilizado, então, para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel.

Alguns teóricos procuraram criar definições, evidenciando os vários aspectos da competência. Assim, o conceito de competência passou a ser um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função (PIRES et al., 2005).

Segundo Muller (2010) a noção de competência no Brasil, remonta aos anos 70 e desde o surgimento da gestão por competência há discussões acerca do conceito de competência, suas dimensões e implicações. Em razão disso, a expressão competência

adquiriu variadas definições no campo da gestão organizacional, conforme demonstrado no Quadro 1:

DEFINIÇÕES	AUTOR	ANO
Capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.	Perrenoud	1999
Saber atuar com responsabilidade, mobilizando/integrando recursos, inclusive conhecimentos, no sentido de aprender a aprender, com o propósito de agregar valores aos indivíduos e às organizações.	Rocha Neto	2003
Qualquer conhecimento, habilidade, conjunto de ações ou padrões de raciocínio que diferencie de forma inequívoca os profissionais de nível superior dos médios. Praticando um conjunto de competências básicas, os funcionários têm a oportunidade de aumentar o nível do seu desempenho.	Meister	2005
Características individuais observáveis (conhecimentos, habilidades, objetivos, valores) capazes de predizer ou causar desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outra situação de vida.	Mcclelland	1970
Repertório comportamental relevante para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo da carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional.	Sparrow e Bognanno	1994
Uma pessoa sabe agir com competência quando sabe combinar e mobilizar um conjunto de recursos pertinentes (conhecimentos, saber-fazer, qualidades, rede de recursos) para realizar, em um contexto particular, atividades profissionais segundo certas exigências profissionais, para produzir resultados (serviços ou produtos) que satisfaçam critérios definidos de desempenho.	Le Boterf	2000
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável das atividades de alguém, relacionada com o desempenho, que pode ser medido por padrões estabelecidos e pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento	Parry	1996
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.	Zarifian	1996
Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Magalhães et al.	1997
Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional	Durand	2000
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito de trabalho	Durand	1999
Atributos pessoais (motivações, qualidade, habilidades), (...) a maneira como a pessoa se comporta no trabalho, (...) a efetividade ou o alto desempenho no trabalho	Klemp	1999

Quadro 1– Definições de competências segundo vários autores

Fonte: Muller (2010, p.52).

Observa-se no Quadro 1 que há uma convergência na definição de competência direcionada à disposição de agir, intervir e decidir em situações diversas, com elementos comuns a esses conceitos como o mundo do trabalho; a idéia de conhecimentos; habilidades e atitudes como elementos integrantes da competência, bem como a associação ao desempenho no trabalho.

Com o aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar também aspectos sociais e atitudinais. De acordo com Brandão e Bahry (2005) detalhes como aptidões, atitudes e vontade, quando agrupados aos conhecimentos, possibilitam alcançar competência. Assim, o conceito se amplia levando em conta não somente os conhecimentos, mas também os resultados.

Paiva e Melo (2008) entendem a competência em um conceito mais amplo, envolvendo um conjunto de qualificações, sua manifestação em um determinado contexto, englobando a geração de resultados em busca do alcance aos objetivos organizacionais.

Dessa maneira, o conceito de competência vai além da simples qualificação, onde é preciso que o colaborador assuma iniciativas, ser responsável e reconhecido pelos parceiros.

De acordo com Paiva e Melo (2008), o conceito de competência infere a uma ampliação da atitude, sendo consideradas importantes para a obtenção de alto desempenho no exercício de funções, em uma carreira profissional e no contexto de uma estratégia corporativa, reunindo estes aspectos em três grandes eixos: o conhecimento – saber, as habilidades – o saber fazer, e as atitudes – o saber ser/agir.

Considerando outros aspectos do trabalho, abordagens mais modernas buscam associar a competência ao desempenho. De acordo com Pires et al. (2005) um dos aspectos essenciais da competência é que essa não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Para Brandão e Bahry (2005, p. 181) o desempenho de uma pessoa representa na organização uma expressão de suas competências:

“A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados.”

Desta forma, o desempenho de uma pessoa é a manifestação de sua competência, ou seja, é a apresentação do comportamento observável diante de um trabalho.

Segundo Fleury e Fleury (2001) as competências agregam valores econômico para as organizações quando expressam o reconhecimento sobre a capacidade das pessoas e equipes, e social para os indivíduos, quando as pessoas colaboram para o alcance dos objetivos da organização, conforme demonstra a Figura 1.



Figura 1– Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Desta forma, de acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 188), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Descrevem, ainda, o significado das competências necessárias ao indivíduo, conforme detalhado no Quadro 2:

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-ser.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativa.

Quadro 2– Competências para o profissional  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Pires et. al. (2005) exemplificam as dimensões da competência necessárias para que a pessoa expresse determinado desempenho no trabalho, conforme demonstrado no Quadro 3:

**“Prestar um Atendimento Bancário baseado em padrões de excelência”**

Competência	Descrição
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Princípios de contabilidade e finanças;</li> <li>➤ Produtos e serviços bancários;</li> <li>➤ Princípios de relações humanas.</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos;</li> <li>➤ Habilidade para conversar de maneira convincente.</li> </ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Predisposição para tomada de iniciativa (proatividade);</li> <li>➤ Respeito à privacidade do cliente;</li> <li>➤ Predisposição para aprimorar-se continuamente</li> </ul>

Quadro 3 – Exemplos de descrições a partir das dimensões da competência  
Fonte: Pires et al. (2005, p. 16).

De acordo com o Quadro 3 observa-se que para se prestar um atendimento de excelência é necessário que determinado funcionário detenha conhecimentos sobre os

serviços oferecidos pela empresa, suas atividades e processos de trabalho; habilidade para interagir de forma clara e ter assuntos para argumentar com o cliente, além de uma atitude proativa e predisposição junto ao cliente demonstrando receptividade e cortesia. Na ausência de algum destes elementos (CHA) o comportamento não seria apresentado pelo atendente e desta forma não demonstraria uma realização ou resultado.

Pires et al. (2005, p. 16 ) esclarecem que

a adoção de um ou outro critério para a descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende fazer. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que ele adota no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então é necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, as habilidades e as atitudes correspondentes, que constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

Segundo Cardoso (2006, p. 20) as definições de competência envolvem várias dimensões, algumas amplas ou até mais específicas, com algumas convergências:

- O conceito de competência está relacionado ao indivíduo e não à empresa;
- A competência não existe por si, mas manifesta-se em ações;
- As competências sempre se manifestam por comportamentos observáveis;
- A competência é apresentada como uma constatação de performance, de cumprimento de resultados ou de resolução de problemas;
- O seu resultado pode ser demonstrado, observado, validado, reconhecido, avaliado e deve permitir demonstrar quais os conhecimentos mobilizados; e
- A competência é situacional, o que significa que se estrutura e se desenvolve em função de situações similares, pressupondo a transferibilidade das competências: é contextualizada, específica e contingente.

As ideias e as diferenças de conceito sobre a competência no trabalho são diversas, mas sempre se referindo a uma união entre conhecimentos, compreensão e habilidades que se medem de acordo com o desempenho ou capacidade de realizar determinado trabalho

## **2.2 Dimensões e classificações das competências**

Para que se possa aplicar um modelo de gestão por competências em uma instituição, é fundamental que se conheça a sua dimensão organizacional para uma correta aplicação de um modelo.

As organizações estão inseridas em ambientes dinâmicos, onde ocorrem mudanças de acordo com as necessidades de ação, provocadas por novos desafios ou demandas. Segundo Carvalho et al. (2009, p. 43),

Qualquer iniciativa de aprendizagem que pretenda desenvolver competências individuais alinhadas às competências organizacionais deve atentar para o dinamismo das competências no ambiente organizacional, onde essas competências passariam por uma espécie de ciclo em que se entrelaçam competências emergentes, declinantes, transitórias e perenes. Essa visão é relevante para que se possa entender as competências da própria organização.

Essa dinâmica em que se juntam competências emergentes, declinantes, transitórias e perenes, pode ser verificada no Gráfico 1:

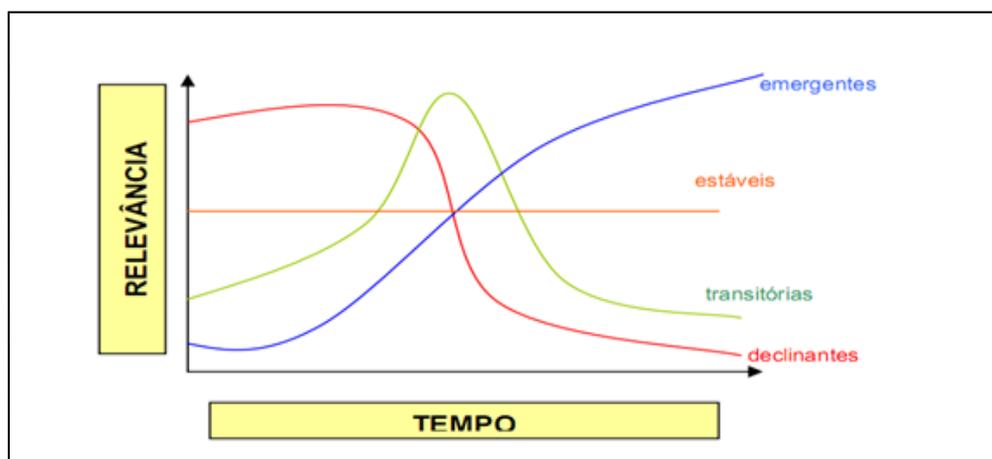


Gráfico 1– Ciclo de vida das competências organizacionais  
Fonte: Carvalho et al. (2009, p.45).

As competências emergentes são as competências que, apesar de não serem relevantes em determinada organização no momento presente, serão enfatizadas no futuro, a partir da estratégia definida pela empresa.

Já as competências declinantes são aquelas que tiveram grande importância na vida organizacional em um passado recente, mas que estão se tornando cada vez menos relevantes, devido a uma mudança na estratégia da organização, na tecnologia ou na natureza do trabalho.

As competências transitórias são as competências que, embora essenciais em alguns momentos, não estão diretamente relacionadas ao negócio, não são diretamente relevantes para o trabalho, nem enfatizadas na estratégia da organização. Porém, são fundamentais para a gestão de processos de mudança.

Por fim, as competências estáveis são aquelas que permanecerão tão importantes no futuro quanto o são no momento presente. Representam o centro dos processos de negócio e permanecem relevantes ao longo do tempo. Devem ser mantidas para assegurar a continuidade da organização.

O estudo desta dinâmica permite que a organização e seus colaboradores adotem uma postura proativa, pois os processos de áreas de competências declinantes poderão ser

direcionados a áreas de competências emergentes, o que ocasionará o desenvolvimento de competências e um processo de mudança organizacional.

Cardoso (2006, p.21) destaca que o termo competências tem sido marcado por diferentes conceitos e dimensões, conforme demonstradas no Quadro 4:

<b>Dimensões organizacionais da Competência</b>	<b>Noções</b>	<b>Abrangência</b>
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, etc)	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais

Quadro 4 – Dimensões organizacionais da competência  
Fonte: Cardoso (2006, p.21)

Segundo Cardoso (2006), de acordo com o Quadro 4, as competências funcionais são aquelas que são requeridas pelo trabalho ou pelas situações existentes no exercício da função sendo necessário que os funcionários entendam seu papel e busquem alinhar a realização de suas atividades com os objetivos da organização.

Entretanto, é necessário desdobrar as competências em competências funcionais, sejam elas organizacionais, estratégicas, do trabalho ou individuais. Assim, Cardoso (2006, p. 21) define competências funcionais como sendo “aquelas competências requeridas pelo seu trabalho ou pelas situações que se defronta no exercício da função.”

De acordo com Cardoso (2006, p. 23)

As competências funcionais abrangem competências específicas ou técnicas e competências de gestão. Estas competências podem ser definidas da seguinte forma:

- ❖ Competências específicas ou técnicas – englobam as competências técnicas, as quais implicam o domínio de conteúdos no âmbito do trabalho e de conhecimentos e habilidades pertinentes;
- ❖ Competências de gestão – compõem-se de competências organizativas, metodológicas e sociais:
  - Competências organizativas permitem coordenar as diversas atividades de trabalho, organizar o ambiente e administrar os aspectos técnicos, sociais e econômicos implicados, além de utilizar de forma adequada e segura os recursos materiais e humanos colocados à disposição;
  - Competências metodológicas permitem à pessoa responder a situações novas e imprevistas que se apresentem no trabalho, com relação a procedimentos, seqüências, equipamentos, produtos e serviços, a encontrar soluções apropriadas e a tomar decisões de forma autônoma; e

- Competências sociais permitem responder as relações e procedimentos estabelecidos na organização do trabalho, cooperando com outras pessoas de forma comunicativa e construtiva.

Estas classificações referem-se às dimensões de atuação dos colaboradores, onde se procura alinhar a realização de suas atividades como os objetivos da organização.

Pires et. al. (2005, p. 17) relatam que

Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência, onde os conhecimentos dizem respeito ao saber o que (*know-what*) e por que fazer (*know-why*), causando impacto sobre seu julgamento ou comportamento. A habilidade está relacionada ao saber como fazer algo dentro de determinado processo (*know-how*). Finalmente, a atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Esta dimensão está relacionada ao querer fazer, ou seja, ligada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações.

A Figura 2 ilustra as dimensões da competência, mostrando a dependência e a relação entre o conhecimento, habilidade e atitude (CHA), e a obrigação de aplicação conjunta das três dimensões em torno de um objetivo.

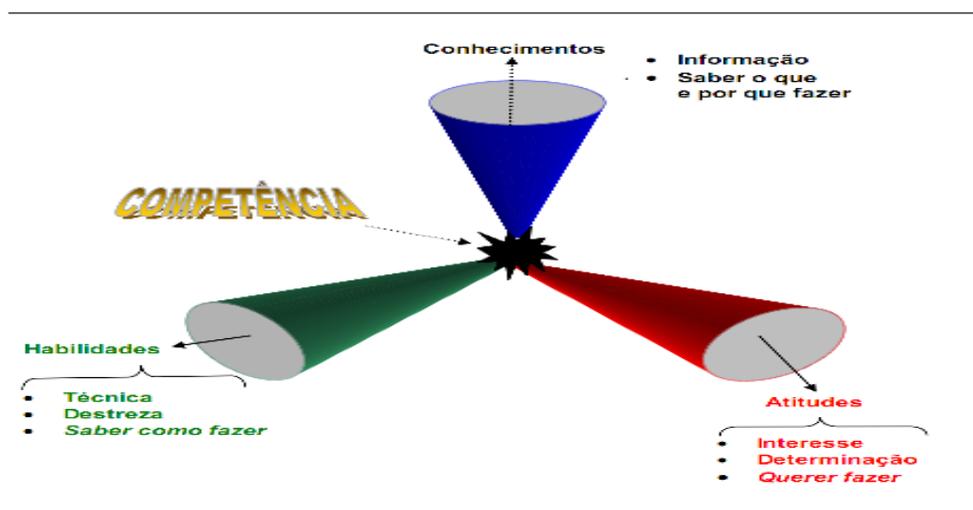


Figura 2 – As três dimensões da competência  
Fonte: Pires et. al. (2005, p.18).

Para Muller (2003) é preciso promover a formação continuada dos profissionais, disponibilizando ao cidadão ferramentas de pensar e de agir, a fim de que as pessoas possam mudar suas formas de pensar, atitudes e valores, permitindo que ele possa conviver em um mundo cada vez mais complexo e em constante transformação.

### 2.3. A Gestão de Pessoas por Competências

De acordo com Carvalho et al. (2009), um dos grandes desafios a vencer na implementação do modelo de competências é a busca da adaptação das características típicas do indivíduo às do posto de trabalho que ele ocupa ou visa ocupar. Os métodos de aprendizagem precisam ser voltados à ação e sua avaliação deve ser feita por resultados observáveis, conforme exemplificado na Figura 3:

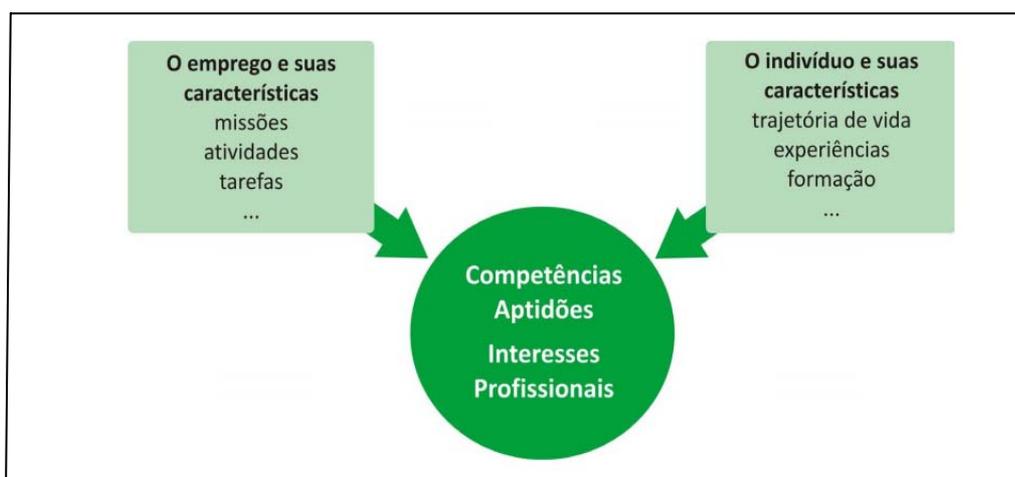


Figura 3 – A adequação Homem-Emprego  
Fonte: Carvalho et al. (2009, p.41).

Segundo Carvalho et al. (2009) a psicologia do trabalho e das organizações mostra a aprendizagem como um processo psicológico, sendo intrínseco aos indivíduos e que está ligado a mudanças no comportamento e que são influenciadas pelo conhecimento pelo meio onde ocorrem.

Carvalho et al. (2009, p. 41) apresentam duas tradições de estudo da aprendizagem: a behaviorista ou comportamental e a cognitivista.

A tradição behaviorista ou comportamental, baseada nas teorias SR, e a tradição cognitivista, baseada nas teorias SOR. Nas teorias comportamentais, o estudo da aprendizagem está concentrado na mudança de comportamento relativamente duradoura (resposta R), resultado da interação do indivíduo com o seu ambiente (estímulo S). As teorias cognitivistas aceitam que a mudança de comportamento depende da interação do indivíduo com o ambiente (S), porém acrescentando a idéia de que o indivíduo realiza processos mentais de aquisição, manutenção, retenção e transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse processamento de informações por parte do indivíduo (O) é que geraria mudança de comportamento (R). A noção de competência tem afinidade com o modelo SOR da tradição cognitivista.

Carvalho et al. (2009, p. 42) afirmam ainda que é necessário elaborar um modelo que seja capaz de mobilizar capacidades para o trabalho, permitindo a adaptação à mudança,

compreender e propor soluções de situações complexas, ou seja, que proporcione uma formação direcionada para a ação e desempenho desejados,

Desta forma, o enfoque da competência traz um novo tipo de formação, explicitado no Quadro 5:

<b>FORMAÇÃO TRADICIONAL</b>	<b>FORMAÇÃO PARA O TRABALHO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longa duração</li> <li>• Currículos desatualizados</li> <li>• Estrutura rígida</li> <li>• Baseia-se no saber do docente</li> <li>• O aluno é passivo, memoriza e repete</li> <li>• Recebe informação</li> <li>• Formação para um posto</li> <li>• Formação de habilidades</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;"><i>Pedagogia diretiva</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação flexível e personalizada, de acordo com as necessidades do aluno</li> <li>• Conteúdos e estratégias flexíveis</li> <li>• Resgata o saber do trabalhador</li> <li>• O aluno é ativo: analisa, investiga, aporta saber</li> <li>• Formação para o trabalho</li> <li>• Formação integral</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;"><i>Processo ensino-aprendizagem</i></p>

Quadro 5– Diferenças entre formação tradicional e formação para o trabalho

Fonte: Carvalho et al. (2009, p. 43).

De acordo com o Quadro 5, a formação ou capacitação fundamentada em competências é um processo de ensino aprendizagem que facilita a aquisição de conhecimentos e a geração de habilidades, fazendo com que o indivíduo seja capaz de aplicá-los em seu local de trabalho. Os conteúdos, as metodologias e a avaliação da aprendizagem devem proporcionar adaptação à mudança, compreensão e solução de problemas complexos e mobilização de capacidades para o trabalho, ou seja, formação para a ação e desempenho desejados. A formação baseada em competências é voltada à geração do saber, do saber fazer, do saber ser, e de sua mobilização para enfrentar situações novas.

Pires et al. (2005, p. 20) afirmam que “a gestão por competências direciona os esforços ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional para a consecução de seus objetivos”.

Para Bruno-Faria e Brandão (2003) a gestão por competências é um processo contínuo que adota como referência a estratégia corporativa para direcionar esforços para a captação e/ou desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

A partir da elaboração do conceito de competência, sua tipologia e dinamismo, é possível entender a gestão de competências como modelo de gestão organizacional. Guimarães et. al. (2001) sugerem o diagrama disposto na Figura 4, para ilustrar as etapas desse modelo.

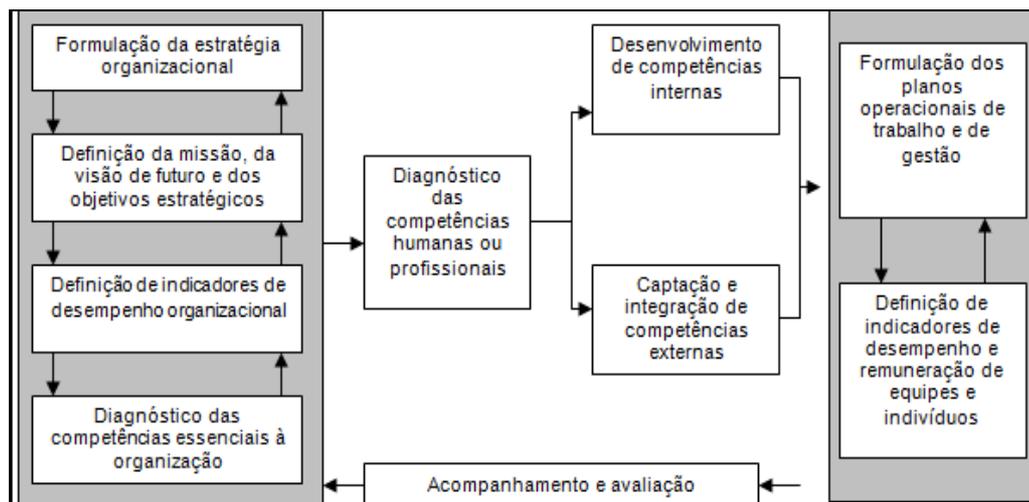


Figura 4– Modelo de gestão por competência

Fonte: Guimarães et. al. (2001, p. 4)

Conforme demonstra o modelo é um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, na qual são definidas a missão – propósito ou razão pela qual uma organização existe, visão de futuro – estado futuro desejado pela organização; objetivos estratégicos, que são alvos a atingir; indicadores de desempenho – que são medidas de eficiência ou da eficácia das ações adotadas para concretizar a visão de futuro e as metas.

Segundo Brandão e Bahry (2005) a captação se refere à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode se dar no nível individual e organizacional.

O desenvolvimento busca aprimorar as competências internas que estão disponíveis na organização, que ocorre no nível individual - por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por meio de investimentos em pesquisa.

No acompanhamento e avaliação executam-se os planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, com o objetivo de identificar e corrigir eventuais desvios, a fim de verificar as medidas da eficiência ou da eficácia das ações adotadas para concretizar a visão de futuro. Ao final do ciclo, são verificados os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados.

Na etapa de retribuição, a organização poderia reconhecer, premiar e remunerar as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para o alcance dos resultados planejados, o que promoveria o estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.

Bruno-Faria e Brandão (2003) afirmam que a partir do referencial estratégico, a organização poderia identificar as competências organizacionais necessárias ao alcance de

seus objetivos e posteriormente faria um diagnóstico das competências profissionais, ou seja, identificaria o *gap*, que é a lacuna existente entre as competências que são necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e as competências que estão disponíveis na organização, conforme ilustra a Figura 5.

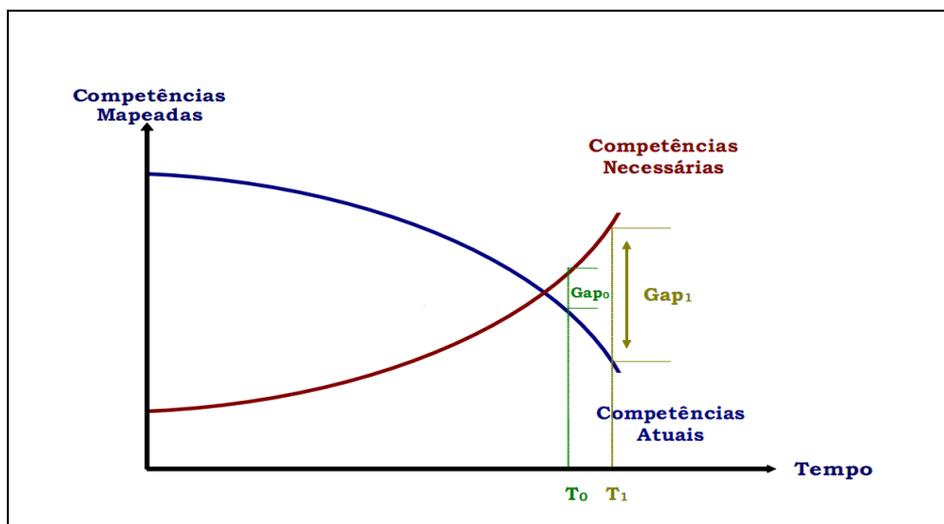


Figura 5 – Identificação da lacuna de aprendizagem (*gap*)  
 Fonte: Bruno-Faria; Brandão (2003, p. 39).

A Figura 5 mostra que uma organização, ao realizar o mapeamento de competências, identificará lacunas de competências profissionais que deverão ser desenvolvidas, a fim de consecução de seus objetivos estratégicos. Entretanto, considerando a dinâmica das organizações, caso não sejam atendidas estas lacunas, com o passar do tempo existirão outras competências a serem desenvolvidas, ou seja, novas lacunas podem ser identificadas que deverão ser alvo de novas ações de capacitação.

De acordo com Brandão e Bahry (2005, p. 180),

a proposta do modelo de gestão por competência é orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

A redução ou eliminação de lacunas de competências se revela em orientar e estimular seus colaboradores a eliminarem as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências desejadas). O Quadro 6 apresenta os exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho:

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO (Referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementa ações para incrementar o volume de negócios</li> <li>✓ Avalia com precisão os custos e os benefícios das oportunidades negociais</li> <li>✓ Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados</li> <li>✓ Elabora planos para atingir as metas definidas</li> </ul>
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar</li> <li>✓ Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe</li> <li>✓ Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe</li> <li>✓ Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe</li> </ul>

Quadro 6 – Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho

Fonte: Pires et al. (2005, p. 15).

Conforme demonstrado no Quadro 6, as competências podem ser descritas utilizando os referenciais de desempenho, pois o profissional apresentaria certa competência por meio de comportamentos que podem ser observados em seu ambiente de trabalho.

Com o propósito de investigar as necessidades de treinamento Castro e Borges-Andrade (2004) descreveram as dimensões das competências, na forma contida no Quadro 7:

CHA's	DESCRIÇÃO
Conhecimento/ Habilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ter conhecimento da língua portuguesa padrão.</li> <li>Recepcionar e atender ao público, prestando-lhe informações.</li> <li>Ter noções de relações humanas.</li> <li>Conhecer o funcionamento do Windows 98. Saber como enviar e receber <i>e-mails</i>.</li> <li>Informar as pessoas que busquem o setor por equívoco, encaminhando-as ao local de interesse.</li> <li>Saber como buscar informações de interesse na Internet.</li> <li>Conhecer a estrutura organizacional da Fundação UnB (FUB).</li> <li>Saber as normas de redação oficial</li> <li>Conhecer os trâmites e caminhos administrativos da UnB (procedimentos).</li> </ul>
Atitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser gentil, tratando o público com cordialidade.</li> <li>Ser organizado, deixando os documentos do setor em ordem.</li> <li>Ter atenção na execução dos trabalhos.</li> <li>Ser comprometido com o trabalho.</li> <li>Estar disposto a colaborar com colegas na execução das tarefas.</li> </ul>

Quadro 7: Modelo de descrição de competências

Fonte: Castro e Borges-Andrade (2004, p. 101).

A abordagem da competência como estratégia para a gestão de pessoas implica em uma necessidade da organização em planejar, selecionar, desenvolver e remunerar seus colaboradores com base em que suas atividades estejam sempre associadas à sua gestão de desempenho.

A área de Recursos Humanos desempenha um papel estratégico neste contexto, pois por meio de suas políticas e subsistemas é capaz de promover o desenvolvimento

profissional de seus colaboradores e, assim eliminar e/ou reduzir os *gaps* ou lacunas de competências (CARBONE et al., 2009).

Considerando a definição da estratégia organizacional, a área de gestão de pessoas pode orientar seus planos e ações integrando aos seus subsistemas em torno da aquisição de competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. A Figura 6 demonstra como se desencadeia este processo:

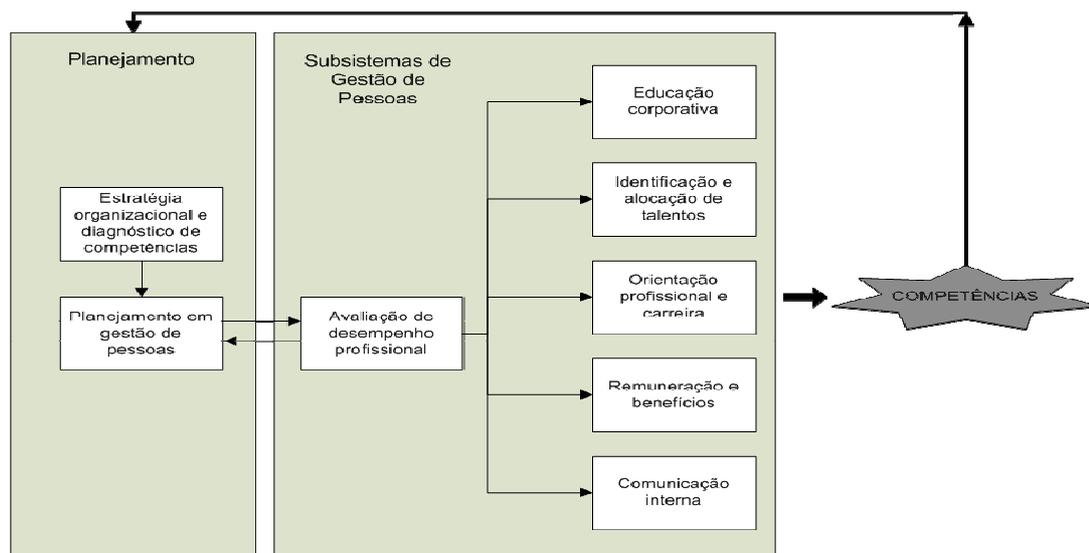


Figura 6 – Alinhando a Gestão de Pessoas à estratégia organizacional  
Fonte: Carbone et al. (2009, p. 71).

O esquema da Figura 6 demonstra que o planejamento e ações da área de gestão de pessoas se organizam a partir da estratégia organizacional. Essa etapa tem como premissa o mapeamento de competências humanas necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos e o arranjo de ações para desenvolvê-las. As competências humanas identificadas como relevantes irão compor a avaliação de desempenho, a qual segundo Brandão e Bahry (2005) tem por objetivo verificar em que medida os colaboradores expressam as referidas competências no trabalho. A seguir, o mapeamento de competências orientará o subsistema de educação corporativa em seus processos de identificação de necessidades de capacitação, formulação de objetivos instrucionais e conteúdos de ensino dentre outros.

Na alocação de pessoas, o mapeamento de competências se faz presente na designação adequada dos perfis profissionais para os postos de trabalho, sendo fase importante nos processos de recrutamento e seleção internos, pois a alocação de colaboradores em determinado local requer competências de acordo com as especificidades do referido espaço e do papel ocupacional que ele exercerá.

Os resultados verificados na avaliação de desempenho podem subsidiar os processos de orientação profissional. Para Carbone et al. (2009), as lacunas de competências podem necessitar de ações de *feedback* e orientação profissional dos gestores, que sugerindo alternativas aos seus colaboradores propiciará o desenvolvimento de competências valiosas, fazendo com que se destaquem e cresçam profissionalmente. Assim, o processo de orientação profissional propõe harmonizar as necessidades organizacionais por certas competências, as oportunidades de desenvolvimento profissional existentes na instituição e as aspirações e crescimento do colaborador.

Para Carbone et al. (2009), os subsistemas remuneração e benefícios e comunicação interna induzem o processo de desenvolvimento de competências, pois quando as pessoas são remuneradas e valorizadas devido às competências apresentadas em seu trabalho, se sentem mais interessadas no desenvolvimento de competências que são importantes para a organização. O subsistema comunicação interna, facilita a compreensão de quais competências são mais valorizadas pela organização e os benefícios que podem ser dados aos colaboradores que apresentem essas competências no trabalho, além de servir como um meio de troca de conhecimentos e experiências, auxiliando na aquisição de competências que são importantes para a organização.

A adoção do modelo de competências implica na organização de subsistemas de RH de forma integrada em torno da estratégia organizacional, a fim de promover o desenvolvimento de competências humanas necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos propostos pela organização. Uma vez desenvolvidas, passam a subsidiar a concepção de novas alternativas estratégicas, retroalimentando todo o planejamento organizacional (CARBONE et al., 2009).

De acordo com Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências busca identificar a lacuna entre as competências necessárias para o alcance da estratégia organizacional e competências existentes na organização, tema que será tratado no item a seguir.

## **2.4. A Identificação de Competências**

Para que uma organização possa definir suas estratégias de atuação frente a um mundo complexo e em constante transformação, a busca da identificação e o desenvolvimento de competências são fatores indispensáveis.

Para Brandão e Bahry (2005, p. 179)

a gestão por competências surge como um novo modelo gerencial alternativo em relação aos instrumentos normalmente utilizados pelas organizações. A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está vinculada ao mapeamento das competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa que auxiliam na realização de um diagnóstico, o que possibilita a identificação da lacuna de competências bem como o planejamento de outras ações como recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional.

De acordo com Carbone et. al. (2009, p.55) “o mapeamento possibilita identificar a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização”.

Segundo Brandão e Bahry (2005, p. 182) para que o processo de identificação ocorra,

o passo inicial deste processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Após, é realizada uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos a fim de serem efetuados o mapeamento das competências organizacionais e profissionais. Realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que seja feita a comparação com a análise documental.

Brandão e Bahry (2005) sugerem a utilização de outros métodos e técnicas de pesquisa, entre eles a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação.

Na observação, o pesquisador analisará a competências importantes ao trabalho das pessoas. É preciso haver um clima de confiança entre o pesquisador e os indivíduos da equipe de trabalho o que possibilitará identificar as competências que estes expressam no trabalho e o grau de importância deles para o exercício de uma atividade. Nesta técnica, podem ser verificados detalhes do desempenho de pessoas e grupos, identificando possíveis detalhes que poderiam ser omitidos pelos pesquisados caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários.

Uma outra alternativa é realizar uma entrevista coletiva, denominada grupo focal, onde o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados. O número de participantes pode variar entre seis e doze participantes, sendo necessário que os participantes tenham características demográficas e socioeconômicas semelhantes, para que haja identificação e integração entre eles, facilitando a discussão. O entrevistador elabora um roteiro de questões e estabelece os procedimentos para registro dos dados, o tamanho e a composição do grupo. A discussão realizada pelo grupo focal deve ser transcrita e analisada,

visando identificar quais competências os entrevistados mencionaram como relevantes à organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Brandão e Bahry (2005, p. 186) relatam que

o questionário é a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa requer a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário. Nesta técnica o pesquisador identifica por meio de análise documental e/ou entrevistas, competências consideradas relevantes para a organização. Depois, ordena e descreve essas competências – que deverão compor os itens do questionário.

A próxima etapa visa definir a escala mais apropriada para que os respondentes do questionário avaliem o grau de importância das competências. Pode-se então, de acordo com Brandão e Bahry (2005) utilizar a Escala de Osgood, que emprega adjetivos de sentidos opostos em seus extremos, em que o enunciado do questionário poderia ser o constante do Quadro 8, a seguir.

Por favor, considerando os atuais objetivos da organização em que você trabalha, assinale um número de UM a SEIS, na escala à direita de cada item, a fim de indicar o quão importante você considera cada uma das competências relacionadas a seguir. Lembre-se: quanto mais próximo do número UM você se posicionar, menor o grau de importância da competência, e quanto mais próximo do número SEIS você se posicionar, maior o grau de importância.

Competências	Escala – Graus de Importância
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor.	Nem um pouco importante ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ Extremamente importante
Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	Nem um pouco importante ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ Extremamente importante

Quadro 8: Escala de Osgood  
Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 187).

Brandão e Bahry (2005) sugerem um outro modelo de escala para avaliar o grau de importância das competências. Enquanto na escala de Osgood apenas os pontos extremos da escala recebem definições, na escala tipo Likert todos os pontos recebem rótulos específicos, como: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante. No caso, o enunciado do questionário poderia ser o exemplo contido no Quadro 9.

Por favor, considerando os atuais objetivos da organização em que você trabalha, assinale um número de UM a CINCO, nos parênteses à direita dos itens, utilizando a escala abaixo para indicar o quão importante você considera as competências a seguir relacionadas. Escala: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante.

Competências	Graus de Importância
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor.	( )
Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	( )

Quadro 9 – Escala de Likert  
Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 187).

Brandão e Bahry (2005) sugerem outra alternativa onde é utilizado uma escala comparativa, na qual é confrontada a importância de uma competência em relação à outra, ou, uma escala de ordenação, solicitando ao respondente que classifique as competências de acordo com a importância de cada uma, sendo em primeiro lugar, a competência julgada como mais importante e, em último, a menos importante. Veja o exemplo do Quadro 10.

Por favor, ordene as competências relacionadas a seguir, de UM a QUATRO, colocando, em primeiro lugar, a competência mais importante e, em último, a menos importante para a consecução dos objetivos organizacionais.

Competências	Ordem de importância
Identifica oportunidades negociais a partir do conhecimento do comportamento do consumidor.	( )
Implementa ações de comunicação interna para estimular o desenvolvimento profissional.	( )
Comunica-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade.	( )
Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia.	( )

Quadro 10 – Escala Comparativa  
Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 188).

Brandão e Bahry (2005, p. 188) ainda sugerem incluir ao final do questionário

uma seção destinada aos dados pessoais e profissionais do respondente, como, por exemplo, idade, gênero, grau de escolaridade, formação, cargo exercido, tempo de trabalho na organização e outros elementos relevantes, que por meio de análises estatísticas feitas pelo pesquisador permitirá identificar, por exemplo, se o padrão das respostas dos respondentes do sexo masculino difere do das respostas atribuídas por respondentes do sexo feminino, ou, ainda, se pessoas com formação superior atribuem respostas diferentes das dos respondentes sem formação superior.

É preciso descrever as competências profissionais sob a forma de comportamentos objetivos e que podem ser observados no ambiente de trabalho.

Desta forma, de acordo com Brandão e Bahry (2005, p. 183), para descrever o comportamento deve ser utilizado um verbo e um objetivo de ação, acrescentando uma *condição* na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um *critério* que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório. O Quadro 11 exemplifica o modelo:

<b>Comportamento (Verbo + Objeto da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Quadro 11 – Exemplos de condições e critérios associados a competências  
Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.183).

Ainda, de acordo com as orientações de Brandão e Bahry (2005, p.183) é necessário observar alguns cuidados ao se descrever competências, evitando:

- a) Criar descrições muito longas e a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas;
- b) Ambigüidades, como, por exemplo, “implementa modelos de gestão bem sucedidos *“em outras organizações”*. Não se sabe, nesse caso, se a pessoa deve ser capaz de “implementar, na organização em que trabalha, modelos de gestão que foram bem-sucedidos em outras organizações”, ou, então, “implementar, em outras organizações, modelos de gestão bem-sucedidos”. Essa redação é ambígua, dando margem a dupla interpretação;
- c) Irrelevâncias e obviedades, como, por exemplo, “coordena reuniões que são marcadas”. Nesse caso, bastaria dizer: “coordena reuniões”;
- d) Duplicidades, como em “soluciona problemas de forma criativa e original”;
- e) Abstrações, como, por exemplo: “pensa o inédito, sugerindo idéias que resolvam divergências”. Nesse exemplo, seria melhor dizer simplesmente: “sugere idéias para solucionar problemas”; e
- f) A utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos passíveis de observação no trabalho, como, por exemplo, saber, apreciar, acreditar e pensar, entre outros.

Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem utilizar verbos que demonstrem comportamentos observáveis no trabalho. Estas descrições devem ser submetidas a pessoas-chave da organização para análise e crítica com vistas a identificar possíveis incoerências e discordâncias. Por fim, validar semanticamente as competências descritas, garantindo que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

Desta forma, a identificação de competências tem o objetivo de diagnosticar precisamente as competências que são importantes para a organização, a definição das competências e a avaliação do grau de importância destas competências.

## 2.5. A Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública

O Estado possui um importante papel na dinâmica social com a busca constante no atendimento às demandas da sociedade, a fim de reduzir as desigualdades e promoção de desenvolvimento.

Para Muller (2010), o Estado necessita se estruturar a fim de desempenhar suas atribuições e é nesse contexto que a sociedade conta com os servidores públicos. Estas pessoas são responsáveis por fazer com que o Estado funcione e atenda às expectativas de cada cidadão. pois atuando na prestação de serviços aos cidadãos, acabam sendo a imagem ou a representação do Estado.

Pires et al. (2005) relatam que nas organizações públicas o aumento do quantitativo de cargos, distorções de remuneração, e desvios nas práticas de avaliação de desempenho impossibilitaram realizar uma exame mais crítico para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho visto que a maior parte de investimento foi direcionado ao aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, resultando na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de pessoas.

Desta forma, surgem como dois importantes desafios para a implementação da política de gestão de pessoas no serviço público: a construção de formas de motivação dos servidores e o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo governo. A nova administração pública direciona suas ações para a busca da profissionalização e modernização, numa tentativa de melhorar sua gestão e prestar melhores serviços à sociedade (CARVALHO et al., 2009).

Nesse contexto, a gestão por competências se tornou referência para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) onde estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), definindo as diretrizes para a capacitação e para o desenvolvimento de seus servidores.

Carvalho et al. (2009, p. 27) esclarecem que

para conhecer as necessidades de qualificação, formação e capacitação, é importante conhecer as atividades efetivamente realizadas pelos diferentes tipos de servidores e as que se tornarão parte do trabalho, sendo necessário que os servidores assimilem as novas demandas e necessidades em seus campos de ação. É preciso que cada servidor perceba onde deseja ir profissionalmente, preocupando-se com o seu desenvolvimento de modo articulado com as estratégias organizacionais.

Assim, nota-se que a responsabilidade pela educação permanente também é dos servidores, cabendo às escolas de governo, promover a gestão da educação para o trabalho com o referencial de competências.

De acordo com o Decreto nº 5.707/2006 a gestão por competências 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” (BRASIL, 2006).

A importância da capacitação continuada dos servidores públicos apresenta destaque importante sendo entendida como “um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006). Essa definição busca associar as competências a serem desenvolvidas em cada servidor com as necessidades e objetivos do órgão onde ele atua.

A PNDP destaca uma política de desenvolvimento constante do servidor público e valoriza diversas formas de aprendizagem não restringindo apenas a cursos formais; direciona as ações para a melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público; sugere a implementação da gestão por competências, ressaltando a adequação das competências ao alcance dos objetivos institucionais; reconhece a importância da capacitação e qualificação gerencial para ocupação de cargos de gerentes além do papel das escolas de governo.

Desta forma, as diretrizes da PNDP nas quais deverão ser embasadas as ações de capacitação são:

- I. Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II. Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III. Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV. Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V. Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI. Incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- VII. Considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- VIII. Oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- IX. Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- X. Avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

- XI. Elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- XII. Promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
- XIII. Priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Os instrumentos da PNDP são o Plano Anual de Capacitação, Relatório de Execução do Plano e o Sistema de Gestão de Competências. O Plano Anual de Capacitação é um planejamento interno, elaborado pelos órgãos e entidades compreendendo as metodologias de capacitação a serem implementadas e as ações de capacitação importantes ao desenvolvimento de servidores.

O Relatório de Execução do Plano contém informações importantes sobre a execução das ações de capacitação realizadas no ano anterior bem como a análise e verificação dos resultados alcançados, com vistas à avaliação do planejamento proposto pelo órgão. Este Relatório é encaminhado ao órgão gestor da Política – Ministério do Planejamento (MP), a fim de acompanhamento da implementação da PNDP no âmbito da APF.

O terceiro instrumento – Sistema de Gestão de Competências é uma ferramenta gerencial que permite planejar, acompanhar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores. Este instrumento, elaborado pelo MP, está sendo disponibilizado a alguns órgãos da APF na forma de “projeto piloto”.

Para colocar em prática as diretrizes do Decreto 5.707/06, foi constituído um Comitê Gestor, integrado pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH/MP) que o coordena; pela Secretaria de Gestão (SEGES/MP) e pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). De acordo com o referido Decreto este Comitê tem como atribuição promover a disseminação da PNDP entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas, bem como avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, a fim de verificar se foram observadas as diretrizes da PNDP.

De acordo com Amaral (2006) esta nova política busca orientar os ministérios a elaborar planos de capacitação reais e não burocráticos e voltados para a profissionalização do serviço público federal, valorização do servidor bem como o fortalecimento das áreas de capacitação.

Alguns órgãos da Administração Pública já iniciaram o processo de implementação da gestão por competências, a fim de atender o disposto na nova PNDP. Desta forma, a fim

de verificar quais as metodologias e implicações, tanto em sua forma positiva quanto à necessidade de melhorias, apresenta-se esta pesquisa, com vistas à futura implementação da gestão por competências no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e subsídios a outras instituições que pretendam implementar esta metodologia.

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1. Tipo de Pesquisa**

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2000), uma pesquisa pode ser classificada em dois aspectos quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

No que se refere aos fins, é descritiva, pois objetivou obter, interpretar e descrever dados juntos aos servidores que ocupam cargos gerenciais, em nível operacional, detalhando as percepções desses servidores quanto à metodologia, desafios, dificuldades e resultados encontrados na implementação da gestão por competências em seu órgão.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é documental porque se valeu de documentos elaborados pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH/MP), que dizem respeito ao assunto.

Por fim, quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se em uma abordagem qualitativa que busca compreender um fenômeno de forma ampla a partir da perspectiva dos seus participantes. No caso desta pesquisa consistiu em entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental.

### **3.2. População e amostra**

Para a definição dos órgãos a serem entrevistados foi feito primeiramente contato com o órgão gestor da PNDP – SRH do Ministério do Planejamento, a fim de indicar, dentre os 186 órgãos do SIPEC aqueles que já haviam iniciado o processo de implementação da gestão por competências.

A Secretaria se mostrou interessada pelo tema da monografia e dispôs uma relação contendo sete indicações de órgãos que já estavam em fase mais estruturada na implementação da gestão por competências. Nesta relação constavam três órgãos localizados na cidade do Rio de Janeiro, quais sejam: INMETRO, ANS e FIOCRUZ e quatro situados em Brasília/DF – MME; MDIC; MJ e MCID. Destas indicações, o MME e INMETRO informaram a impossibilidade de responderem ao questionário sendo gentilmente justificados, por meio de contato telefônico bem como por mensagem eletrônica, resultando desta forma, pesquisa direcionada a cinco órgãos.

### **3.2.1. Caracterização das organizações participantes do estudo**

Para a presente pesquisa foram delimitados cinco órgãos que compõem a estrutura da Administração Pública Federal a fim de realização de entrevistas: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ); Ministério da Justiça (MJ), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e Ministério das Cidades (MCIDADES). A seguir, serão descritos aspectos essenciais de cada um desses órgãos, a fim de caracterizá-los, buscando maior compreensão do objeto de estudo.

#### **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) foi inicialmente denominado Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com a finalidade de direcionar os assuntos relativos ao capital e ao trabalho.

Após várias alterações em sua estrutura o MDIC, órgão da administração direta, foi criado pela Medida Provisória nº 1.911-8 (BRASIL, 1999), tendo como missão construir um Brasil competitivo, justo e rico em oportunidades, em parceria com setores produtivos, através de ações que busquem a melhoria da qualidade de vida da população.

O Ministério tem entre as suas atribuições a política de desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços; propriedade intelectual e transferência de tecnologia; metrologia, normalização e qualidade industrial; políticas de comércio exterior; regulamentação e execução dos programas e atividades relativas ao comércio exterior; aplicação dos mecanismos de defesa comercial participação em negociações internacionais relativas ao comércio exterior; formulação da política de apoio à microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato e execução das atividades de registro do comércio.

Em sua estrutura, estão vinculadas ao Ministério a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA); Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI); Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) e Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

De acordo com o Relatório de Gestão 2009, disponível na *internet*, no endereço [www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1288978874.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1288978874.pdf) a fim de atendimento às diretrizes constantes do Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal Autárquica e Fundacional, o

Ministério tem realizado ações de capacitação que visam à melhoria do desempenho de seus servidores para o cumprimento da missão institucional. Entre estas ações destaca-se o incentivo à implantação do modelo de Gestão por Competências, que tem por objetivo o desenvolvimento das competências individuais e institucionais, por meio de ações voltadas ao desenvolvimento pessoal, profissional e institucional.

Com vistas a direcionar os trabalhos para o mapeamento de competências no âmbito do Ministério foi realizada, em setembro de 2009, a “Oficina Gestão por Competência”, promovida junto à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) que contou com a participação dos representantes de capacitação das diversas unidades do MDIC.

Para o quadro de gestão de pessoas, o Ministério, em atendimento ao Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) e a Portaria SPOA/MDIC nº 37 (BRASIL, 2007), elaborou o Plano Anual de Capacitação, incluindo ações sistemáticas, contínuas e integradas definidas a partir das políticas, objetivos e metas das unidades administrativas, viabilizando, assim, o cumprimento da missão institucional.

A força de trabalho do órgão, de acordo com o SIAPE, no mês de abril de 2011, é de 910 (novecentos e dez) servidores.

## **Fundação Oswaldo Cruz**

A Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) foi criada em 25 de maio de 1900, com o nome de Instituto Soroterápico Federal, com a missão de combater os grandes problemas da saúde pública brasileira.

Vinculada ao Ministério da Saúde a instituição tem destaque na América Latina considerando sua atuação na ciência e tecnologia em saúde e sua missão é:

Gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde pelo desenvolvimento integrado em atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ensino, produção de bens e insumos, de prestação de serviços de referência e assistência, informação e comunicação em C & T em saúde, com a finalidade de atender as demandas do Ministério da Saúde através do apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde e a melhoria da qualidade de vida da sociedade como um todo.

De acordo com o Plano de Capacitação da FIOCRUZ, elaborado em 2008, o modelo de gestão do trabalho tem a preocupação de fortalecer as ações de gestão de pessoas para o Desenvolvimento Institucional e ampliação da política de valorização do servidor. No período de 2001-2004, foi implementado o Programa de Capacitação Profissional para o Desenvolvimento Institucional direcionado para o desenvolvimento da competência em

gestão, formação de equipes, qualificação do trabalho e dos trabalhadores e a profissionalização da força de trabalho e a saúde do trabalhador. O Plano contemplou ainda cursos de atualização e especialização, como o Mestrado Profissional, de forma a investir na formação de profissionais e no aumento da titulação dos servidores da Instituição.

A FIOCRUZ vem consolidando um sistema de planejamento, que visa aprimorar o alinhamento entre o seu plano estratégico e os diversos instrumentos de planejamento do Governo Federal. A instituição busca o desenvolvimento de pesquisas; a prestação de serviços hospitalares e ambulatoriais de referência em saúde; a fabricação de vacinas, medicamentos, reagentes e kits de diagnóstico; o ensino e a formação de recursos humanos; a informação e a comunicação em saúde, ciência e tecnologia; o controle da qualidade de produtos e serviços bem como a implementação de programas sociais.

Ao longo de 111 anos de existência, a FIOCRUZ teve que enfrentar várias crises financeiras, perda da autonomia e ditadura militar, sendo atualmente uma referência em saúde pública, com ações voltadas para a promoção da saúde dos brasileiros.

Na área de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas de acordo com a Atualização do Relatório de Gestão 2008-2009, disponível na *internet* <http://www.fiocruz.br/diplan/media/atualizacao%20relatorio%20pqgf.pdf> as principais ações implementadas foi o novo Plano de Carreiras; oferta de mestrado profissional a cento e vinte servidores da carreira de gestão, com destaque para realização de quatro turmas; oitenta e oito servidores formados em ensino fundamental; cento e sessenta formados no ensino médio, o que representa a ausência de servidores sem pelo menos o nível do ensino fundamental na FIOCRUZ e ampliação do concurso de 2006 com incorporação de 1.478 (hum mil, quatrocentos e setenta e oito) novos servidores em 2007 e 2008.

De acordo com o SIAPE, no mês de abril/2011 a força de trabalho da FIOCRUZ é de 4.617 (quatro mil, seiscentos e dezessete) servidores e sua sede situa-se no Rio de Janeiro, tendo outras seis unidades fixas nas cidades do Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Manaus e Curitiba.

## **Ministério da Justiça**

A história da criação do Ministério da Justiça remete a 03 de julho de 1822, quando o Príncipe Regente D. Pedro, criou a Secretaria de Estado de Negócios da Justiça.

Muitos ilustres personagens do Império e da República ocuparam o alto posto do Ministério, promovendo melhorias nos serviços judiciários e a harmonia entre os poderes.

A atual sede do Ministério localizada na Esplanada dos Ministérios, em Brasília/DF foi inaugurada em 03 de julho, do ano de 1972. A obra, um projeto de Lúcio Costa e Oscar Niemeyer, consiste em uma estrutura gótica e moderna, com a exploração do concreto e do aço.

O Ministério da Justiça tem por missão garantir e promover a cidadania, a justiça e a segurança pública, através de uma ação conjunta entre o Estado e a sociedade.

Tem como principais competências defender a ordem jurídica; direitos políticos; garantias constitucionais; direitos dos índios; coordenação das Polícias Federal, Rodoviária Federal, Ferroviária Federal; imigração e estrangeiros; entorpecentes, segurança pública, articulação, integração e proposição das ações do Governo nos aspectos relacionados com as atividades de repressão ao uso indevido, do tráfico ilícito e da produção não autorizada de substâncias entorpecentes e drogas que causem dependência física ou psíquica além da prevenção e repressão à lavagem de dinheiro e cooperação jurídica internacional.

O Ministério conta, em seu quadro de pessoal, de acordo com o SIAPE, em abril/2011, com 3.162 (três mil, cento e sessenta e dois) servidores efetivos.

### **Agência Nacional de Saúde Suplementar**

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Saúde, com sede na cidade no Rio de Janeiro (RJ) e conta em sua força de trabalho com 606 servidores efetivos.

Tem em sua missão a finalidade de promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde; regular as operadoras setoriais - inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores - e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no País.

As principais atribuições da Agência, dentre outros, são: fixar critérios para os procedimentos de credenciamento e descredenciamento de prestadores de serviço às operadoras; estabelecer normas para ressarcimento ao Sistema Único de Saúde (SUS); estabelecer critérios de controle da qualidade dos serviços oferecidos pelas operadoras de planos privados de assistência à saúde; proceder à integração de informações com os bancos de dados do Sistema Único de Saúde; avaliar a capacidade técnico-operacional das operadoras de planos privados de assistência à saúde; fiscalizar a atuação das operadoras e prestadores de serviços de saúde com relação à abrangência das coberturas de patologias e

procedimentos e zelar pela qualidade dos serviços de assistência à saúde no âmbito da assistência à saúde suplementar.

De acordo com o Relatório de Gestão 2009 da Agência, disponível na internet (<http://www.ans.gov.br/index.php/aans/transparencia-institucional/prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao>) a ação de capacitação dos servidores da ANS, constante no Plano Plurianual, buscou aperfeiçoar o trabalho na instituição mediante a oferta de cursos para atender às diferentes necessidades dos servidores em funções que exigem conhecimentos transdisciplinares. Estas ações relacionou-se ao macroprocesso de Gestão de Pessoas e aos resultados relativos às pessoas, a partir da diretriz estratégica de Desenvolvimento Institucional.

O mesmo Relatório informou que em relação à execução das ações de capacitação foram realizadas 83% das ações de capacitação previstas superando em 50% a meta estipulada para o PPA. Este número representou o alcance de 86,4% do total de servidores que participaram de pelo menos um evento de capacitação em 2009. As ações de capacitação foram realizadas com o objetivo de promover a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição, tendo como referência o plano plurianual, contribuindo de forma mais significativa para o alcance das metas e objetivos institucionais delineados nos eixos estratégicos da ANS e no atendimento às diretrizes constantes no Decreto 5.707/2006.

Em relação ao Relatório, o Plano Anual de Capacitação, elaborado em conjunto com as gerências da ANS, representou um avanço no esforço da realização de um planejamento efetivo das ações de capacitação, vinculado aos objetivos das áreas e ao orçamento de capacitação. O instrumento permitiu que fossem identificadas as necessidades de capacitação comuns às diversas áreas, bem como os conteúdos específicos necessários, que subsidiaram a contratação de cursos internos mais qualificados e adequados às necessidades da ANS.

Com o objetivo de ampliar o diálogo com os servidores e proporcionar maior transparência das ações de capacitação, foi criada em 2009 a área de Grupos de Trabalho, “Capacitação e Desenvolvimento”, na Intranet da ANS, onde são disponibilizados documentos e informações relevantes acerca das ações de capacitação sendo uma ferramenta de comunicação e interatividade entre os profissionais da Diretoria de Gestão e a Agência.

De acordo com o SIAPÉ, em abril/2011 a força de trabalho da Agência é de 686 (seiscentos e oitenta e seis) servidores efetivos.

## **Ministério das Cidades**

Em 1º de janeiro de 2003, no Governo Luiz Inácio Lula da Silva e em atendimento a uma reivindicação dos movimentos sociais de luta pela reforma urbana, foi criado o Ministério das Cidades com a missão de combater as desigualdades sociais, transformando as cidades em espaços mais humanizados, ampliando o acesso da população à moradia, ao saneamento e ao transporte.

Este Ministério tem como competência tratar da política de desenvolvimento urbano e das políticas setoriais de habitação, saneamento ambiental, transporte urbano e trânsito.

Através da Caixa Econômica Federal, operadora dos recursos, o Ministério trabalha de forma articulada e solidária com os estados e municípios, além dos movimentos sociais, organizações não governamentais, setores privados e demais segmentos da sociedade.

Tem como tarefa assegurar o direito à cidade - garantindo que cada moradia receba água tratada, coleta de esgoto e de lixo, que cada habitação tenha em seus arredores escolas, comércio, praças e acesso ao transporte público, buscando as parcerias junto a cada uma das esferas de governo.

De acordo com o Relatório de Gestão 2008, disponível na *internet* (<http://www.cidades.gov.br/ministerio-das-cidades/processo-de-contas-anual/exercicio-de-2008>) o diagnóstico realizado para a elaboração do Plano de Capacitação e Desenvolvimento do Ministério envolveu diferentes atores (servidores, chefias, Coordenação-Geral de Recursos Humanos e Agentes de Capacitação) e possibilitou a identificação de necessidades de capacitação, não somente das áreas meio, mas também das áreas finalísticas. Foi definido como meta que 60% do total de servidores do Ministério participariam de algum evento de capacitação de curta, média ou longa duração.

A meta fixada no Plano foi atingida com o percentual de 62,17% dos servidores. No ano de 2008, para a execução das ações de capacitação foi utilizado recursos orçamentários na ordem de R\$ 345.665,80.

Conforme o Relatório de Gestão 2008, o Plano de Capacitação e Desenvolvimento do MCIDADES estruturou suas ações de capacitação englobando seis Programas:

1. Programa de Desenvolvimento Urbano - promover o desenvolvimento de competências individuais e coletivas sobre as políticas de Desenvolvimento Urbano a fim de atingir de forma efetiva os objetivos setoriais do Ministério e cumprir as ações do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC);

2. Programa da Gestão da Logística, do Orçamento Público e Auditoria - desenvolver competências individuais e coletivas sobre licitação, gestão orçamentária e financeira, prestação de contas e infraestrutura, a fim de racionalizar e efetivar os gastos públicos. As áreas de conhecimento do programa envolvidas são a Economia, Orçamento e Finanças, Logística e a Auditoria;

3. Programa Gestão da Melhoria dos Processos - aperfeiçoar os processos de trabalho por meio do desenvolvimento de competências de gestão e planejamento. O Planejamento é a área de conhecimento do programa;

4. Programa Gestão da Informação e Comunicação - desenvolver competências sobre a gestão da informação e comunicação, no intuito de otimizar o fluxo de informações e a comunicação interna e externa. São áreas de conhecimento do programa a Gestão da Informação e a Comunicação;

5. Programa de Desenvolvimento Tecnológico: - desenvolver competências relativas à utilização e ao aperfeiçoamento das tecnologias de informação, dos sistemas informatizados do Governo Federal e dos aplicativos e sistemas internos, de forma efetiva. São áreas de conhecimento do Programa a Informática - programação e tecnologia da informação, a Informática - sistemas informatizados do Governo Federal e a Informática - aplicativos e sistemas internos; e

6. Programa Gestão de Pessoas: desenvolver competências relacionais e de gestão de pessoas, a fim de integrar as pessoas, aprimorar o desempenho profissional e a satisfação no trabalho. São áreas de conhecimento do Programa a Gestão de Pessoas, a Educação, a Saúde e a Ética.

O MCIDADES conta em seu quadro efetivo o quantitativo de 660 (seiscentos e sessenta) servidores, de acordo com o SIAPE, referente ao mês de abril/2011.

### **3.2.2. Participantes da pesquisa e documentos analisados**

Participaram desta pesquisa cinco gerentes, todos lotados na área de gestão de pessoas, um representante de cada organização anteriormente descrita. Tratava-se de gestores responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), no âmbito de seu órgão de atuação.

Os gerentes representantes dos órgãos selecionados apresentaram-se disponíveis e dispostos a participarem colocando-se à inteira disposição para participarem da pesquisa.

A análise dos documentos referiu-se aos relatórios gerenciais publicados pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH/MP), disponível na *internet* [http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819\\_Conferencia.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf), bem como do Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação (2010) onde foram consolidadas as informações colhidas junto aos órgãos do SIPEC além de consultas junto aos sites oficiais dos órgãos pesquisados: <http://www.mj.gov.br>; <http://www.fiocruz.br>; <http://www.ans.gov.br>; <http://www.cidades.gov.br>; <http://www.mdic.gov.br>.

### **3.3. Instrumento**

A coleta de dados para a identificação dos desafios, dificuldades e resultados encontrados pelos órgãos na implementação da gestão por competências foi realizada por meio de um roteiro de questões construído especificamente para esse estudo. O roteiro continha seis questões abertas, a fim de se obter informações acerca dos desafios e dificuldades encontradas, os resultados obtidos, além de buscar identificar o embasamento teórico adotado pelo órgão para abordar a gestão por competências, bem como sugestões de melhorias do processo implementado. Havia ainda seis questões fechadas, com a finalidade de caracterizar o perfil dos participantes do estudo. O instrumento utilizado na pesquisa encontra-se no Apêndice A.

### **3.4. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados**

Em contato telefônico com a Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas/SRH, foi solicitado o envio de mensagem eletrônica com pedido formal, especificando o tema da monografia, o motivo da necessidade de se ter acesso a documentos oficiais bem como a razão de indicações de órgãos para a pesquisa.

A aplicação do roteiro de perguntas foi feita a partir de envio de mensagem eletrônica aos gerentes dos cinco órgãos selecionados. A fim de confirmar o interesse na participação da pesquisa também foi efetuado contato telefônico a fim de prestar esclarecimentos acerca da motivação da pesquisa bem como em relação às perguntas. Deu-se prazo de uma semana para a devolução das questões respondidas.

Para o procedimento da análise dos dados, as informações prestadas foram inicialmente individualizadas por órgão e posteriormente, consolidadas em quadro, de acordo com os itens constantes no questionário.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos na presente pesquisa a partir da análise de documentos e da aplicação do questionário.

## 4. Resultados e Discussão

De acordo com a indicação da SRH, para a coleta de dados foram indicados os servidores responsáveis pela implementação, execução e gerenciamento do processo de gestão por competências no âmbito de seus respectivos órgãos. A seguir, são caracterizados os participantes do estudo e, posteriormente, é apresentada a descrição e análise das informações obtidas na pesquisa junto aos cinco órgãos da Administração.

Dos sete órgãos indicados pela SRH/MP somente cinco se prontificaram a participar da pesquisa. Na análise do perfil dos respondentes observou-se que todos os entrevistados são do sexo feminino evidenciando a grande participação de mulheres atuantes na implementação do processo de gestão por competências em seus respectivos órgãos. Na Tabela 1, pode-se melhor visualizar este perfil:

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

ÓRGÃO	CARGO/FUNÇÃO	ESCOLARIDADE	FAIXA ETÁRIA	TEMPO DE ATUAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO (Anos)	TEMPO DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS (Anos)
<b>MDIC</b>	Coordenadora de Desenvolvimento e Assistência ao Servidor	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas	46 a 50	25	08
<b>FIOCRUZ</b>	Chefe do Serviço de Capacitação	Mestranda em Política e Gestão	41 a 45	11	11
<b>MJ</b>	Coordenadora de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas	36 a 40	15	08
<b>ANS</b>	Analista Administrativo - Gerência de Recursos Humanos	Mestrado em Educação	+ de 51	5	5
<b>MCIDADES</b>	Coordenadora de Legislação, Capacitação e Desenvolvimento	Pós-Graduação em Ciência Política	36 a 40	5	5

De acordo com a Tabela 1 observou-se que o nível de escolaridade dos gerentes é bastante elevado com escolaridade mínima de pós-graduação, inclusive apresentando-se servidores com mestrado, o que facilitou sobremaneira o entendimento e participação no processo a ser implementado. A faixa etária apresenta certa discrepância, considerando que duas gerentes apresentam idade abaixo de 40 anos e outras duas em faixa aproximada dos 50.

Quanto ao tempo de atuação no serviço público, a gerente do MDIC, apresenta uma grande experiência – 25 anos, bem superior ao seu tempo de atuação na área de gestão de pessoas, ou seja, 8 anos. Observa-se ainda, que as gerentes da ANS e MCIDADES apresentam o mesmo tempo de experiência, tanto relativo ao tempo de atuação no serviço público quanto de experiência na área de gestão de pessoas.

Encontram-se a seguir detalhados os resultados obtidos em cada órgão.

#### **4.1. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)**

No Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) observou-se que a Gestão por Competência foi adotada com o mapeamento das competências nos níveis individuais gerais, gerenciais e técnicos.

O mapeamento iniciou-se com o processo de identificação de competências institucionais a partir da análise documental da estrutura regimental do Ministério e posteriormente, foram coletadas informações das unidades que compõem a estrutura básica do Ministério. Durante a análise das Competências Regimentais, algumas unidades tiveram sua estrutura revisada em função da publicação do Decreto nº 7.096 (BRASIL, 2010), de acordo com a missão, os programas e projetos desenvolvidos dentro de cada unidade.

A implementação ficou sob a responsabilidade da Coordenação-Geral de Recursos Humanos, em parceria com a Secretaria de Treinamento e Desenvolvimento do Servidor e os Representantes de Capacitação das Unidades Administrativas.

A origem do processo se deu em função da busca ao atendimento da Lei nº 8.112 (BRASIL, 1990), Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e a Portaria nº 208 (BRASIL, 2006) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Administração.

A definição de competência, publicada e divulgada por meio da Portaria SPOA/MDIC nº 27/2010 foi *“critérios utilizados para designar uma pessoa qualificada para realizar determinado tipo de atividade, ou seja, quando possui conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer um cargo específico, resolver problemas, apresentar bons resultados e alcançar metas”*.

O maior desafio encontrado para a implementação foi a necessidade de sensibilização e envolvimento maior dos dirigentes nas ações de capacitação. Entretanto, um dos relevantes resultados apresentados foi a implementação do Plano Anual de Capacitação, com intuito de proporcionar a participação de servidores em ações de capacitação voltadas para o treinamento do servidor no cargo e para seu desenvolvimento dentro da organização, contribuindo para seu crescimento pessoal e profissional.

No que se refere à necessidade de melhoria da metodologia implementada está a necessidade de revisão das competências apresentadas pelas Unidades Administrativas do Ministério.

## **4.2. Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)**

O modelo de gestão por competências foi adotado na Fundação Oswaldo Cruz com base no decreto 5.707 (BRASIL, 2006a), que instituiu a Política de Desenvolvimento de Pessoas e da Portaria nº 208 (BRASIL, 2006b), onde estabeleceu os instrumentos para a implementação da política.

O início dos trabalhos deveu-se à iniciativa da Vice Presidência de Desenvolvimento Institucional e Gestão do Trabalho da Fundação na formação de um grupo de estudo - envolvendo profissionais da área de RH das diferentes unidades da Instituição com participação de profissionais da área de tecnologia da informação, sobre o modelo da competência e sua aplicação na gestão, seus fundamentos teóricos esperando, com isso, ampliar a base técnica de discussão, alinhar a linguagem e oferecer subsídios para construção de um novo modelo de gestão de pessoas.

A implementação da Gestão por Competências seguiu uma trajetória iniciada em 2005 e, na ocasião desta pesquisa, ainda se encontrava em processo de desenvolvimento. Naquele ano, foi instalado o projeto piloto de mapeamento de competências dos jovens que integram o Curso de Formação de Monitores para Museus e Centros de Ciência. Um ano após, fez-se experiência piloto de mapeamento dos novos servidores, aprovados em concurso público.

Em 2008, houve a formação do grupo de estudo composto por dez profissionais com formação em áreas como psicologia, administração e pedagogia, que atuavam nos serviços de recursos humanos das Unidades FIOCRUZ.

No ano de 2010, foi implementado o Projeto “Mapeamento de Competências de RH”, que considerou o universo da área de Recursos Humanos, compreendendo o órgão central –

DIREH, e os 21 Serviços de Recursos Humanos (SRH's) - unidades descentralizadas da FIOCRUZ, localizados no Rio de Janeiro e regionais, instalados nos Estados do Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Minas Gerais, Paraná e Pernambuco, que conta com aproximadamente 300 profissionais. Após a finalização do mapeamento das competências de recursos humanos da Instituição serão mapeadas as competências da gestão.

A partir do alinhamento conceitual, foi acordado sobre a compreensão da noção da competência no trabalho, ou seja, *“combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional, que agregam valor a pessoa e organizações.”*

Dentre os desafios e dificuldades encontrados pelo órgão na implementação da Gestão por Competências estão:

- A lógica competência precisa ser compreendida por gestores e trabalhadores de modo que seja construída socialmente e não se imponha de forma desordenada;
- A implantação do modelo deve ser assumida pelos dirigentes da organização, porque supõe mudanças estruturais, que impactam nos valores e na cultura da organização;
- A eficácia de implantação de um novo modelo de gestão relaciona-se com a capacidade da organização de realizar mudanças, envolvendo indivíduos, grupos, gestores e a organização;
- O modelo da competência é um instrumento de gestão que apóia a gestão estratégica, podendo seu uso ser aplicado no monitoramento das competências organizacionais, oferecendo subsídios ao planejamento institucional;
- Entre os desafios observados para adoção do modelo de gestão por competências no órgão está a incorporação da subjetividade do trabalho como objeto da gestão, produzindo, por consequência, novas relações e processos de trabalho; a capacitação dos profissionais da área de recursos humanos para atuar na construção de um modelo de gestão que se adéque aos propósitos da Instituição e o desenvolvimento de práticas de aprendizagem que possibilitem manter e adquirir novas competências.

O Projeto de Mapeamentos de Competências de Recursos Humanos se mostrou como o principal desdobramento da trajetória percorrida na busca da implementação do modelo. A metodologia adotada para mapear as competências organizacionais da área de RH se configurou rica de produtos e resultados. A metodologia conjugou trabalho e capacitação profissional no mesmo processo. Essa estratégia pareceu profícua para o desenvolvimento de novas competências como, por exemplo: saber aplicar a metodologia de mapeamento de

competências; capacidade para descrever competências organizacionais e individuais; aplicar a técnica de entrevista individual e aplicar a técnica de grupo focal.

O que se pode constatar ao final do processo é o esforço de apropriação do conceito de competências e de construção de uma metodologia adequada ao contexto institucional, cujas escolhas se fizeram mediante o debate e a busca de consenso. A preocupação consistiu em não repetir fórmulas prontas, percebidas como instrumentos introduzidos nas práticas tradicionais de recursos humanos que, sob essa ótica, não produzem mudanças significativas, porque carecem da visão de uma nova concepção sobre o processo de trabalho das pessoas e suas relações na organização.

Com o desenvolvimento do projeto, pretendeu-se definir o perfil de competências de gestão de RH da FIOCRUZ, que, dentre outros resultados, irá subsidiar políticas de capacitação e seleção de pessoal e fornecer elementos para melhoria dos critérios de avaliação de desempenho com base em competências.

Com a implementação da metodologia desenvolvida no Projeto de Mapeamento de Competências de RH a intenção é que se possa utilizá-la também para mapear as competências de outras áreas da Instituição. Para tanto, a instituição está em fase de avaliação e elaboração de novo projeto.

### **4.3. Ministério da Justiça (MJ)**

No Ministério da Justiça, ao final do ano de 2010, foi contratada uma empresa especializada em recursos humanos para a realização dos trabalhos de mapeamento das competências gerenciais e técnicas no âmbito do Ministério.

A implementação ainda está em fase inicial, ou seja, de diagnóstico, visando ao início do mapeamento em si. Os envolvidos no processo são a área de Recursos Humanos e a equipe técnica disponibilizada pela consultoria contratada.

O conceito utilizado para a definição de competência é *“conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao sujeito para o desempenho de suas funções, alinhados ao contexto social no qual está inserido.”*

A maior dificuldade deu-se no processo licitatório para a contratação da consultoria.

#### 4.4. Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)

O Mapeamento de Competências da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), realizado em 2009, sob a responsabilidade da Gerência de Recursos Humanos (GERH), contemplou todas as áreas de trabalho da Agência, sendo desenvolvido como ferramenta a ser utilizada pela Gerência, corpo gerencial e servidores para a implementação progressiva de um sistema de gestão por competências na Agência.

O Mapeamento de Competências na Agência teve como objetivos:

- Auxiliar na formatação de concurso público para provimento de servidores;
- Integrar os processos de gestão de pessoas, tendo como base os perfis profissionais;
- Agilizar o recrutamento e seleção internos;
- Otimizar os processos de lotação e movimentação de pessoal;
- Fundamentar a definição de fatores e critérios para a avaliação de desempenho dos servidores;
- Servir de base para a estruturação de planos de capacitação e de desenvolvimento de pessoal.

O Projeto de Mapeamento de Competências da ANS alinhou-se às orientações da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e teve por objetivo descrever as competências organizacionais e setoriais da Agência, e individuais dos servidores da ANS, no sentido de que possam ser cada vez melhor reconhecidos e aproveitados.

A implementação do projeto foi se configurando por meio da participação dos envolvidos, em cursos, visitas técnicas e leituras sobre o tema, tendo sempre em vista as orientações fornecidas pelo MP; SRH e ENAP nos diversos seminários, congressos e contatos realizados durante os anos de 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010, no sentido de ampliar a compreensão sobre o assunto e adequar o trabalho ao contexto da administração pública.

A base conceitual de competência, de acordo com os respondentes foi adaptada de acordo com os seguintes autores:

*“... combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional.” (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001 apud ENAP, 2005, p.14).*

*“... capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. [...] Quase toda ação mobiliza alguns*

*conhecimentos, algumas vezes elementares e esparsos, outras vezes complexos e organizados em rede [...].” ( PERRENOUD, 1999, p.7).*

*“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 6).*

No caso da ANS, por se tratar de instituição pública, não se trata de valor econômico, mas valor institucional, credibilidade e respeito.

De acordo com os respondentes a abordagem teórica da qual o trabalho desenvolvido mais se aproxima é a tendência funcionalista – desenvolvida na Inglaterra e que se fundamenta na construção de bases mínimas para a definição de perfis ocupacionais, que servem de apoio à delimitação de programas de formação e avaliação para a certificação de competências, considerando os objetivos organizacionais mais amplos, da instituição, e ainda os objetivos de cada área organizacional.

Desta forma, o órgão trabalhou nos níveis organizacional/institucional, setorial e individual conforme as definições a seguir:

- **Competências Organizacionais/Institucionais** - As competências organizacionais/institucionais representam expectativas da sociedade, de acionistas, ou de clientes ou usuários de serviços públicos em relação ao desempenho da organização. Situam-se no nível do macro comportamento organizacional.

- **Competências Setoriais** - Representam o saber e o fazer específico das Diretorias da ANS. Constituem parte do conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que a organização possui e deve manifestar de forma integrada na sua atuação para obtenção dos resultados.

- **Competências Individuais** - As competências individuais expressam expectativas da organização em relação ao desempenho de seus funcionários. Situam-se no nível do micro comportamento organizacional.

Na implementação da metodologia a Agência enfrentou algumas dificuldades tais como o número reduzido de servidores para o desenvolvimento do projeto, considerando sua abrangência e ainda a necessidade de atender a outras demandas de trabalho da GERH bem como o curto espaço de tempo – agosto a dezembro de 2009, devido à inclusão do Projeto no Contrato de Gestão de 2009.

A implementação progressiva da Gestão por Competências na ANS tem passado por ações pontuais em que o Mapeamento de Competências como fonte de consulta e orientação tem sido solicitado e utilizado conforme as necessidades de trabalho:

- O Mapeamento de Competências foi realizado no ano de 2009;

- As 1ª e 2ª edições do Mapeamento foram publicadas na INTRANS – Rede interna, em 2010;
- As Competências Organizacionais e Setoriais foram usadas oficialmente como base para os Planos de Trabalho que atualmente subsidiam a nova Avaliação de Desempenho para Gratificação, proposta pelo Decreto 7.133 (BRASIL, 2010), sendo publicadas em Portarias da Secretaria Executiva da Presidência – SECEX/PRESI, no Boletim de Serviços, para este fim;
- O Mapeamento de Competências subsidiou a elaboração dos Planos Anuais de Capacitação – PAC de 2010 e 2011 e a pesquisa de Perfil Informacional, realizada pela Coordenação de Documentação e Biblioteca.

O Mapeamento de Competências proporcionou à Diretoria, corpo gerencial e servidores uma visão panorâmica e estruturada do conjunto de ações da ANS, tanto em nível organizacional quanto setorial e também o detalhamento das ações dos servidores em suas diversas áreas de atuação.

O registro oficial das “competências dos servidores”, assim como dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao seu desempenho passaram a ter utilidade em vários momentos e situações, considerando as mudanças que ocorreram na organização e na busca da coerência necessária para a continuidade nas execuções de suas ações, como agentes públicos.

Por estar ainda em fase inicial ainda não se tem resultados a apresentar.

#### **4.5. Ministério das Cidades (MCIDADES)**

O Ministério das Cidades optou pela definição das Competências Organizacionais e as individuais. Após as competências individuais serem mapeadas tiveram-se as transversais, ou seja, aquelas com maior incidência que perpassa em todas as unidades. A implementação está voltada à formação/treinamento e desenvolvimento sendo coordenado por um Grupo de Trabalho composto por representantes das unidades administrativas e pela equipe da área de capacitação.

Para a implementação do modelo de Gestão por Competências seguiu a base teórica de acordo com as definições dos seguintes autores:

- Fleury: *“Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar integrar transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômicos a organização e valor social ao indivíduo.”*

- Dutra: *“Saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.”*

- Carbone: *“Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional”*.

- Claude Lévy-Leboyer: *“um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que algumas pessoas, grupos ou organizações dominam melhor do que outras, o que as faz se destacar em determinados contextos”*, como também, uma *mobilização por parte do indivíduo de uma combinação de recursos, sendo estes recursos denominados de dimensões de competência ou os três recursos: de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessárias ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.*

O conceito de competências utilizado foi o descrito por Carbone: *“Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional”*.

Dentre os desafios encontrados pelo órgão na implementação da Gestão por Competências foi a ausência de planejamento estratégico, apoio dos gestores, falta de pessoal na equipe da Coordenação e sistema informatizado.

Por estar ainda em processo de mapeamento, observa-se que ainda não se tem resultados com a implementação da Gestão por Competências no órgão.

As descrições acima apresentadas foram transcritas de acordo com as informações prestadas pelos gerentes, colhidas por ocasião das entrevistas realizadas. Assim, os conceitos, definições e datas de referências não foram consideradas.

A seguir apresenta-se a análise destas informações.

## 5. Síntese e discussão dos resultados

De acordo com as respostas dos gerentes dos órgãos pesquisados verificou-se, que para a implementação da gestão por competências em seus respectivos órgãos, foi considerado a necessidade de atendimento às diretrizes e finalidades constantes no Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), o qual propõe aos órgãos da administração pública a implementação da gestão por competências.

Segundo Carbone et. al (2009) a área de gestão de pessoas é a unidade estratégica dentro de uma organização pois, por meio de suas atribuições, é capaz de planejar e executar as políticas de crescimento profissional dos colaboradores, promovendo o aumento de suas capacidades. Nunes e Oliveira (2010) também ressaltam que, no processo de planejamento, a fim de estabelecimento de estratégias organizacionais, a área de gestão de pessoas atuando como parceira junto às outras unidades propicia o alcance dos objetivos organizacionais, agregando valor e qualidade à organização. Desta forma, na presente pesquisa constatou-se que em todos os órgãos pesquisados, houve a participação proativa das unidades de gestão de pessoas, apoiando todo o processo, o que demonstrou claramente sua vinculação estratégica.

Além disso, na ANS contou-se com o envolvimento de gerentes e servidores o que facilitou a implementação do processo de gestão por competências, entretanto, houve a necessidade de um movimento de sensibilização junto a estes parceiros. Já no MDIC e MCIDADES houve a participação efetiva de servidores que atuam como agentes de capacitação que, atuando como interlocutores entre a unidade de lotação e a área de gestão de pessoas, facilitou a disseminação da nova política a ser implementada.

À exceção do Ministério da Justiça, em que houve processo licitatório para a contratação de consultoria especializada, a fim de colaborar no mapeamento das competências, os outros órgãos promoveram a implementação do processo com o envolvimento de seu quadro de pessoal, especialmente os servidores da área de gestão de pessoas e de representantes das outras unidades que atuam como parceiros no desenvolvimento de ações de capacitação. Para Carbone et al. (2009), a comunicação interna de uma organização contribui para o processo de desenvolvimento de competências, pois à medida que as pessoas são valorizadas se sentem mais interessadas no desenvolvimento de competências importantes para a organização. Além disso, para o autor, esta troca de conhecimentos e experiências propicia a aquisição de competências relevantes para organização.

A esse respeito, a SRH/MP propôs no Encontro Regional de Desenvolvimento de Pessoas – Região Centro-Oeste, realizado em maio/2011, em Brasília/DF, a formação de um grupo de servidores dos diversos órgãos do SIPEC, para que possam atuar em rede, colaborando conjuntamente com a Secretaria, no levantamento de propostas de melhorias do processo bem como no acompanhamento das melhores práticas instituídas na administração pública a fim de serem amplamente disseminadas e facilitar a processo de implementação da PNDP.

Para Pires et al. (2005) um dos aspectos importantes da competência é que não se pode desvinculá-la da ação. Brandão e Bahry (2005) destacam que o desempenho de uma pessoa é a aplicação de suas competências, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Cardoso (2006) observa que a competência, se mede em termos de desempenho ou capacidade de realizar determinado trabalho.

Dentro deste contexto, verificou-se que a implementação da gestão por competências nos órgãos pesquisados vislumbrou a busca de desenvolvimento de competências profissionais dos servidores dentro de um contexto ou estratégia organizacional, em comportamentos que poderiam ser observados no ambiente de trabalho. Estas competências, a serem desenvolvidas, buscaram subsidiar políticas de capacitação e seleção de pessoal, além de fornecer elementos para os critérios de avaliação de desempenho.

Neste contexto, a SRH realizou uma reunião em Brasília/DF, no mês de maio/2011, onde apresentou o Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação (2010) com os resultados alcançados pelos órgãos que compõem o SIPEC relativos à execução de ações de capacitação. O referido documento foi elaborado e consolidado a partir do recebimento de um formulário eletrônico, disponibilizado no Portal SIPEC - MP, no endereço <https://portalsipec.planejamento.gov.br/arquivos/relatorio-de-execucao-do-plano-anual-de-capacitacao-exercicio-2010>, onde contém campos que devem ser informados sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior, com vistas ao atendimento do item III, do art. 5º, do Decreto nº 5.707 (2006). A seguir, alguns resultados verificados:

Tabela 2 – Número de Servidores Capacitados

<b>Público-alvo</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Percentual</b>
Dirigentes, chefes e assessores	21.237	11%
Demais servidores	171.574	89%
TOTAL	192.811	

De acordo com a Tabela 2 observa-se uma grande diferença no quantitativo de servidores administrativos atingidos pelas ações de capacitação em relação àqueles que ocupam cargos gerenciais. A execução de ações voltadas ao corpo gerencial corrobora a uma das diretrizes impostas pelo Decreto nº 5.707/2006, onde determina a necessidade de promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento.

Outra informação interessante constante no Relatório é que 43% das ações de capacitação se concentraram em 5 áreas do conhecimento, conforme demonstrado na Tabela 3:

Tabela 3 – Áreas de conhecimento

Área de Conhecimento	Percentual
Educação	11,3%
Gestão de Pessoas	10,1%
Desenvolvimento Gerencial	7,4%
Direito e Justiça	7,3%
Economia, Orçamento e Finanças	7,1%

Observa-se que a área de conhecimento relativo à Gestão de Pessoas apresenta um índice elevado de priorização das ações de capacitação nos órgãos, o que demonstra a consonância com o Decreto que associa competências à capacitação, com a preocupação das instituições em aperfeiçoar as competências da área, o que possibilita o fortalecimento e valorização da área na busca do alinhamento às estratégias organizacionais.

Ainda de acordo com o Relatório, apenas 20% dos órgãos do SIPEC elaboraram o Plano Anual de Capacitação com base na Gestão por Competências, o que corrobora com a necessidade de enfrentamento do desafio na implementação desta nova forma gerencial de gestão de pessoas.

Outro fator importante se refere à estrutura da área de gestão de pessoas onde apresenta um quadro de pessoal reduzido frente à demanda e processos de trabalho pouco elaborados ou mesmo inexistente, mal definidos e pouco alinhados à PNDP, fato este comprovado na presente pesquisa, considerando as respostas dos gerentes entrevistados.

Segundo as informações prestadas pelos órgãos do SIPEC o Relatório finalizou com alguns pontos importantes para uma reflexão mais profunda acerca da implementação da PNDP:

- ✓ Necessidade de sensibilização de dirigentes de 1º e 2º escalão das instituições, feita por meio de participação do Comitê Gestor no Fórum dos Secretários Executivos;
- ✓ Formação de multiplicadores para capacitação nas áreas de Gestão da Capacitação por Competências e de Avaliação de Desempenho;

- ✓ Análise por parte dos membros da secretaria executiva do Comitê Gestor da PNPD sobre a possibilidade de elaborar rotinas, procedimentos e orientações para monitoramento do PAC;
- ✓ Cooperação técnica internacional.

Na presente pesquisa no que se referem aos desafios encontrados alguns órgãos relataram a necessidade de sensibilização dos gerentes bem como a falta de pessoal para fazer frente à implementação do processo. A grande maioria dos órgãos ainda está à busca por resultados efetivos. Entretanto, a ANS, MDIC e FIOCRUZ são órgãos que já utilizam o mapeamento de competências para subsidiar a elaboração de planos e políticas de capacitação, processos de seleção de pessoal além de servir de auxílio para a melhor definição dos critérios da avaliação de desempenho, o que demonstra um avanço na implementação da gestão por competências nestes órgãos.

A seguir, o Quadro 12 apresenta uma síntese dos dados obtidos junto aos órgãos pesquisados.

ÓRGÃO	MDIC	FIOCRUZ	MJ	ANS	MCIDADES
ÁREAS ENVOLVIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO	RH; Secretaria de T&D do Servidor e os Representantes de Capacitação das Unidades Administrativas	Diretoria de Recursos Humanos	RH	GRH, Gerentes e servidores	GT composto por representantes das unidades e equipe de capacitação
EMBASAMENTO TEÓRICO	Lei nº 8.112/90; Decreto nº 5.707/06; Portaria MPOG nº 208/06	Junção das correntes francesa e americana ao apoiarem-se em autores como Brandão, Carbone, Leite, Vilhena, Borges-Andrade, Guimarães e Dutra; Decreto nº 5.707/06	Decreto nº 5.707/06	Decreto nº 5.707/06; Portaria MPOG nº 208/06	Maria Teresa Fleury; Pedro Paulo Carbone e Claude Lévy
CONCEITO DE COMPETÊNCIA	“Critérios utilizados para designar uma pessoa qualificada para realizar determinado tipo de atividade, ou seja, quando possui conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer um cargo específico, resolver problemas, apresentar bons resultados, alcançar metas”	“Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações”	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao sujeito para o desempenho de suas funções, alinhados ao contexto social no qual está inserido”	“Combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”. “Capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. “Quase toda ação mobiliza alguns conhecimentos, algumas vezes elementares e esparsos, outras vezes complexos e organizados em rede”. “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”	“Combinações sinérgicas de <u>conhecimentos, habilidades e atitudes</u> , expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional”

ÓRGÃO	MDIC	FIOCRUZ	MJ	ANS	MCIDADES
<b>DESAFIOS E DIFICULDADES</b>	Sensibilização e envolvimento maior dos dirigentes nas ações de capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A lógica competência precisa ser construída socialmente e não se imponha de forma desordenada;</li> <li>• A implantação do modelo deve ser assumida pelos dirigentes da organização;</li> <li>• A eficácia de implantação de um novo modelo de gestão relaciona-se com a capacidade da organização de realizar mudanças;</li> <li>• O modelo da competência é um instrumento de gestão estratégica;</li> <li>• Subjetividade do trabalho como objeto da gestão, produzindo, por consequência, novas relações e processos de trabalho.</li> </ul>	Dificuldade no processo licitatório para a contratação de empresa especializada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº reduzido de servidores para o desenvolvimento do projeto;</li> <li>• Tempo reduzido para o planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de planejamento estratégico;</li> <li>• Apoio dos gestores;</li> <li>• Falta de pessoal na equipe da Coordenação; e</li> <li>• Sistema informatizado</li> </ul>
<b>RESULTADOS ENCONTRADOS</b>	Implementação do Plano Anual de Capacitação com ações de capacitação voltadas para o treinamento do servidor no cargo e para seu desenvolvimento dentro da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber aplicar a metodologia de mapeamento de competências;</li> <li>• Capacidade para descrever competências organizacionais e individuais;</li> <li>• Aplicar a técnica de entrevista individual;</li> <li>• Aplicar a técnica de grupo focal;</li> <li>• Busca da definição do perfil de competências de gestão de RH, a fim de subsidiar políticas de capacitação e seleção de pessoal e fornecer elementos para melhoria dos critérios de avaliação de desempenho com base em competências.</li> </ul>	Por se encontrar no início do processo não há resultados observáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As Competências Organizacionais e Setoriais foram usadas como base para a Avaliação de Desempenho para Gratificação</li> <li>• O Mapeamento de Competências subsidiou a elaboração dos Planos Anuais de Capacitação - PAC de 2010 e 2011;</li> <li>• O Mapeamento subsidiou a Pesquisa de Perfil Informacional.</li> </ul>	Ainda em processo de mapeamento

Quadro 12 – Síntese das informações obtidas junto aos órgãos

## 6. Conclusão

Com a publicação do Decreto nº. 5707 (BRASIL, 2006), definindo que todas as instituições públicas devem modernizar a atuação da área de gestão de pessoas por meio da implantação de um novo modelo de Gestão de Pessoas com foco em Competências, pode-se concluir que é imprescindível a troca de experiências entre os órgãos que já iniciaram a implementação da gestão por competências e os que desejam iniciar, para que se possam aprender com as experiências bem sucedidas.

A implantação da Gestão por Competências na administração pública é muito mais do que uma simples mudança de modelo de gestão de pessoas visto que promove uma cultura de auto-desenvolvimento para os seus servidores, propiciando mensurar de forma transparente o reconhecimento àqueles que superam às expectativas, totalmente de forma meritocrática.

A adoção do referencial da gestão por competências visa à mudança das formas de elaboração dos planos de capacitação, direcionando para o desenvolvimento das competências individuais e institucionais além de permitir avanços na implementação do processo de avaliação de desempenho. No âmbito da Administração Pública o marco legal para tal processo, está preconizado no Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010), que regulamenta os critérios e procedimentos gerais para a realização das avaliações de desempenho no serviço público que serão utilizadas como instrumento de gestão, com a identificação de aspectos do desempenho que possam ser melhorados por meio de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Atualmente, a ENAP oferece em seu catálogo de cursos oficinas de metodologia para a implementação da gestão por competências, especialmente com o objetivo de preparar os órgãos para a implementação desta política inovadora de gestão de pessoas. Entretanto, é necessário capacitar os gestores para que estejam dispostos a aproveitar as competências dos servidores para que se possa alcançar efetivamente os objetivos e metas institucionais.

Observou-se por meio deste trabalho que não existe um caminho único para a definição ou mapeamento das competências de uma organização. O mais importante no processo, independentemente dos recursos metodológicos e técnicos utilizados, é considerar a visão de futuro, a missão e os valores, integrados com o desenvolvimento das pessoas. Além disso, o envolvimento dos gerentes é de suma importância considerando que o processo passa a ser acatado como estratégia corporativa do órgão, com esforços para a consecução de seus objetivos.

Um aspecto confirmado ao longo do trabalho relacionou-se especificamente ao comportamento competente de compromisso dos gerentes entrevistados o que certamente facilitou o desenvolvimento e a implantação do processo da gestão por competências em seus respectivos órgãos.

Há de ressaltar a importância da disponibilização pelo MP, aos órgãos do SIPEC, o CapacitAÇÃO – Sistema de Gestão por Competência, ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores (PORTARIA Nº 208/2006), o que facilitará sobremaneira, a implementação do processo de gestão por competências.

Mediante esta pesquisa, confirmou-se que os processos de implementação da gestão por competências nestes órgãos poderão servir de subsídios a serem utilizados pelos gestores do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) especialmente os da área de gestão de pessoas, auxiliando-os no momento de priorizar a metodologia que melhor se adéque à realidade do Ministério.

Alguns aspectos também se mostram relevantes, transformando-se em sugestões para trabalhos e discussões futuras. Dentre elas está a composição de um Grupo de Trabalho no âmbito do MTE, que possa pensar e estruturar a implementação da gestão por competências, além de verificar “*in loco*” junto a outros órgãos como ocorreu o processo de implementação para que se possa, considerando as particularidades do MTE, implementar a gestão por competências, a fim de que o órgão possa alcançar seu nível de excelência, na prestação dos seus serviços, voltados às políticas públicas de trabalho, emprego e renda.

A gestão por competências é uma nova maneira de propor uma qualificação para o trabalho. A PNDP, contida no Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), sugerem orientações para que todos os órgãos do SIPEC proporcionem o desenvolvimento dos servidores públicos com o objetivo único de melhorar os serviços prestados ao cidadão.

Assim, o presente estudo teve como objetivo principal avaliar a situação de como os órgãos iniciaram o processo da gestão por competências, concluindo-se que os objetivos propostos inicialmente para o estudo foram alcançados com êxito, confirmando que existe a possibilidade de atendimento das diretrizes propostas pela PNDP.

Todavia, trata-se de um estudo inicial, com perspectivas de novos estudos, sendo fundamental sua continuidade junto a outros órgãos que compõem o SIPEC considerando que apenas uma pequena minoria (5 dentre um universo de cento e oitenta e seis órgãos) foram evidenciados neste estudo. É preciso o aprofundamento da análise das dificuldades e desafios

encontrados pelos órgãos para a implementação da gestão por competências, considerando que desde a edição do Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), poucos órgãos efetivamente executaram as diretrizes impostas pela referida legislação.

O minucioso estudo desses aspectos certamente gerará resultados que se transformarão em ganhos, favorecendo a sociedade, o governo e, especialmente, o cidadão.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K, et al. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, vol. 57, nº 4, out/dez 2006.

BRANDÃO, H. P; BAHRY,C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, abr/jun. 2005.

BRASIL. Decreto n.º 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, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)> acesso em 15 de janeiro de 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 7.133, de 19 de março de 2010. **Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)> acesso em 03 de junho de 2011.

\_\_\_\_\_. Portaria n.º 208, de 25 de julho de 2006. **Institui os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=2576>> acesso em 15 de maio de 2011.

BRASIL. MP. **Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009:** A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Disponível em: [http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819\\_Conferencia.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf)> acesso em 06 de maio de 2011.

BRUNO-FARIA; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 7, nº 3, Curitiba, set/out. 2003.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** In: A Gestão por Competências. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CARDOSO, G.S. Mapeamento das competências funcionais: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel. In: *Análise das Concepções de Competência*. **Universidade Técnica Federal do Paraná**, Ponta Grossa, 2006.

CARVALHO, A. I. et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. In: *Conceitos de competências aplicados ao campo educacional*, Brasília: **Escola Nacional de Administração Pública**, 2009.

CASTRO, P.M.R.; BORGES-ANDRADE. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v 39, n.1, p.96-108, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, edição especial, 2001.

FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: 29º Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós Graduação em Administração – ENANPAD, 2005. Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

MULLER, C. C. Matriz de capacitação modelada por competências para atuar em programas de educação a distância: uma proposta para as escolas de governo. 2010. 136 f.– Setor de Ciências Sociais Aplicadas, **Universidade Federal do Paraná**. Curitiba: 2010.

NUNES, J. O. C.; OLIVEIRA, H.V. Novas Tendências da Área de Recursos Humanos das Organizações sob os Enfoques Explicativos das Perspectivas Estrutural e Estratégia de Mudanças. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.16, n. 2, maio/ago. 2010.

PACHECO, R. S. Escolas de Governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP – Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, jan/mar.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.12, n. 2, abr/jun. 2008.

PIRES, A. K. et al. Gestão por competências em organizações de governo. Mesa-redonda de pesquisa-ação. In: *O que é a Gestão por Competências*. Brasília, **Escola Nacional de Administração Pública**: 2005.

VERGARA, S.C. **Começando a definir a metodologia**. In: \_\_\_\_\_. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000, cap. 4, pp. 46-53.

## Apêndice A - Questionário

Prezado Gerente,

Esta pesquisa faz parte da monografia de final do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Trabalho e Renda, promovido pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE junto à Universidade de Brasília (UnB). O tema do estudo é “**Gestão por Competências: a implementação de uma nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal**”, sendo a orientadora a Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Bruno-Faria.

Gostaria de contar com sua valiosa colaboração no sentido de responder este questionário, com o intuito de identificar os desafios e as dificuldades encontradas pelo seu órgão, na implementação do modelo de Gestão por Competências.

É importante ressaltar que as informações declaradas, sua identificação, bem como os resultados obtidos nesta pesquisa, serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Sua colaboração é muito importante. Caso seja necessário algum esclarecimento, estarei à disposição no telefone (61) 3317-6060, ou no e-mail [suely.suguino@gmail.com](mailto:suely.suguino@gmail.com).

Obrigada,

Suely Suguino

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

- 1) Em que níveis ou áreas o modelo de gestão por competências foi adotado nesse órgão?
- 2) Como se deu a implementação da Gestão por Competências no órgão? Quais as pessoas envolvidas no projeto?
- 3) Qual a base teórica adotada para a implementação do modelo de Gestão por Competências em seu órgão? Qual o conceito de competências utilizado?
- 4) Quais os desafios e dificuldades encontrados pelo órgão na implementação da Gestão por Competências?
- 5) Quais os resultados obtidos com a implementação da Gestão por Competências em seu órgão?
- 6) Informe as alterações/sugestões de melhoria da metodologia implementada.

Informações adicionais:

- a) Qual o número de servidores efetivos do órgão?
- b) Qual a sua função neste órgão?
- c) Há quanto tempo você atua neste órgão e no serviço público?
- d) Quanto tempo de experiência em Gestão de Pessoas?
- e) Escolaridade:
- f) Sua faixa etária:  20 a 25 anos  
 26 a 30 anos  
 31 a 35 anos  
 36 a 40 anos  
 41 a 45 anos  
 46 a 50 anos  
 + de 51 anos