

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO INSTITUCIONAL
COORDENAÇÃO-GERAL DE POLÍTICAS DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Guia da Gestão da Capacitação por Competências



Ministério do
Planejamento



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão

MIRIAM APARECIDA BELCHIOR

Secretária Executiva

EVA MARIA CELLA DAL CHIAVON

Secretária de Gestão Pública

ANA LÚCIA AMORIM DE BRITO

Diretor do Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional

ALEXANDRE KALIL PIRES

Coordenação Geral de Políticas de Desenvolvimento de Pessoas

MARIA JÚLIA PANTOJA DE BRITTO

Grupo Técnico de Trabalho:

CAREN CRISTINA DALMOLIN - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MARIA INÊS DE MELO ESPÍNOLA DIAS –Ministério das Cidades

ANA CRISTINA NOGUEIRA GONÇALVES – Ministério de Minas e Energia

LUANNA SANT'ANNA RONCARATTI – Escola Nacional de Administração Pública

CARLOS HENRIQUE RODRIGUES - Agência Nacional de Energia Elétrica

LILIAN BRITTOBERTOLDI GARCIA - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

THIAGO DIAS COSTA - Universidade Federal do Pará

Coordenação do Grupo Técnico de Trabalho:

CAREN CRISTINA DALMOLIN - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Revisão Técnica:

JOSÉ MENDES DE OLIVEIRA - Escola Nacional de Administração Pública

Coordenação Científica:

MARIA JÚLIA PANTOJA DE BRITTO - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Sumário

1. Introdução	4
1.1 Objetivos.....	5
2. Marcos legais da Gestão da Capacitação por Competências na Administração Pública. 5	
2.1 A Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal.....	6
2.2 Marco Legal da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas	8
3. O que é competência?	11
3.1 Tipologia de competências	15
4. O modelo de gestão por competências	19
4.1. Modelo Aplicado à Gestão da Capacitação por competências	21
5. Etapas da Implantação da Gestão da Capacitação por Competências	30
6. Experiências da gestão da capacitação por competências na Administração Pública..	43
7. Dicas para aprofundamento no tema.....	54
8. Considerações finais	58
9. Referências Bibliográficas.....	60

1. Introdução

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída em 2006 pelo Decreto 5.707, veio consolidar a visão sobre a relevância da dimensão do desenvolvimento profissional como um componente da qualidade na prestação do serviço público. Destacam-se, dentre as suas finalidades, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e o desenvolvimento permanente do servidor público. Essa Política tem como premissa a adequação entre competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação.

A partir deste momento, os referenciais sobre competências assumem papel central na discussão sobre os processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas na Administração Pública, destacando-se o seu caráter de modernização dos modelos de gestão de pessoas, particularmente de uma perspectiva mais estratégica desses modelos no contexto das organizações.

Entendemos, portanto, que a PNDP com as novas diretrizes e expectativas em relação ao desenvolvimento dos servidores, propõe grandes desafios às instituições públicas, às escolas de governo e aos próprios servidores. A adoção do referencial das competências não impacta somente as ações de desenvolvimento profissional, porque envolve a concepção global da gestão, ou seja, alcança o nível organizacional desde a formulação e revisão de sua estratégia até a avaliação de seu desempenho.

Frente aos desafios e visando contribuir para a consolidação da PNDP, estamos trazendo ao público o ***Guia para Gestão da Capacitação por Competências nos Órgãos da Administração Pública Federal***. Essa iniciativa se soma a outras, já desenvolvidas pelo Ministério do Planejamento e pela Escola Nacional de Administração Pública, desde o advento da Política.

Este Guia apresenta de forma sintética a consolidação de conceitos e procedimentos metodológicos destinados ao mapeamento, diagnóstico e desenvolvimento de competências. Ele não foi formulado com o intuito do debate acadêmico e, por essa razão, não pretende polemizar perspectivas, discutir sobre novos conceitos ou instrumentos, mas tão somente reiterar e explicitar entendimentos já difundidos pelas escolas de governo e pelo Comitê Gestor da PNDP, de forma a

auxiliar na instrumentalização técnica da gestão da capacitação por competências, de acordo com o preconizado pela Política.

1.1 Objetivos

O presente Guia se destina aos gestores, servidores e colaboradores dos Órgãos integrantes da Administração Pública Direta e Indireta, especialmente aos que atuam nas áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica, planejamento e outras correlatas a gestão da capacitação por competência.

Os seus principais objetivos são:

- Nivelar e disseminar as referências conceituais da gestão da capacitação por competências a todos os órgãos da Administração Pública Federal.
- Divulgar em uma linguagem acessível os conceitos e metodologias já existentes relacionados à gestão por competências.
- Consolidar e uniformizar na Administração Pública, os procedimentos para mapear, diagnosticar e desenvolver as competências.
- Fornecer subsídios aos Órgãos da Administração Pública para viabilizar a efetiva implantação da gestão da capacitação por competências.

2. Marcos legais da Gestão da Capacitação por Competências na Administração Pública

Para ampliar o conhecimento sobre a Gestão por Competências na Administração Pública Federal, vamos tratar neste tópico dos principais fatos e proposições jurídicas que marcaram a sua evolução. Buscamos, desse modo, apresentar um breve histórico, ressaltando a evolução do tema e os fatores favoráveis à implantação da Gestão por Competências na Administração Pública até o estabelecimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP (Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006). Para ilustrar, reunimos os acontecimentos mais significativos em uma linha do tempo, apresentada na Figura 1.

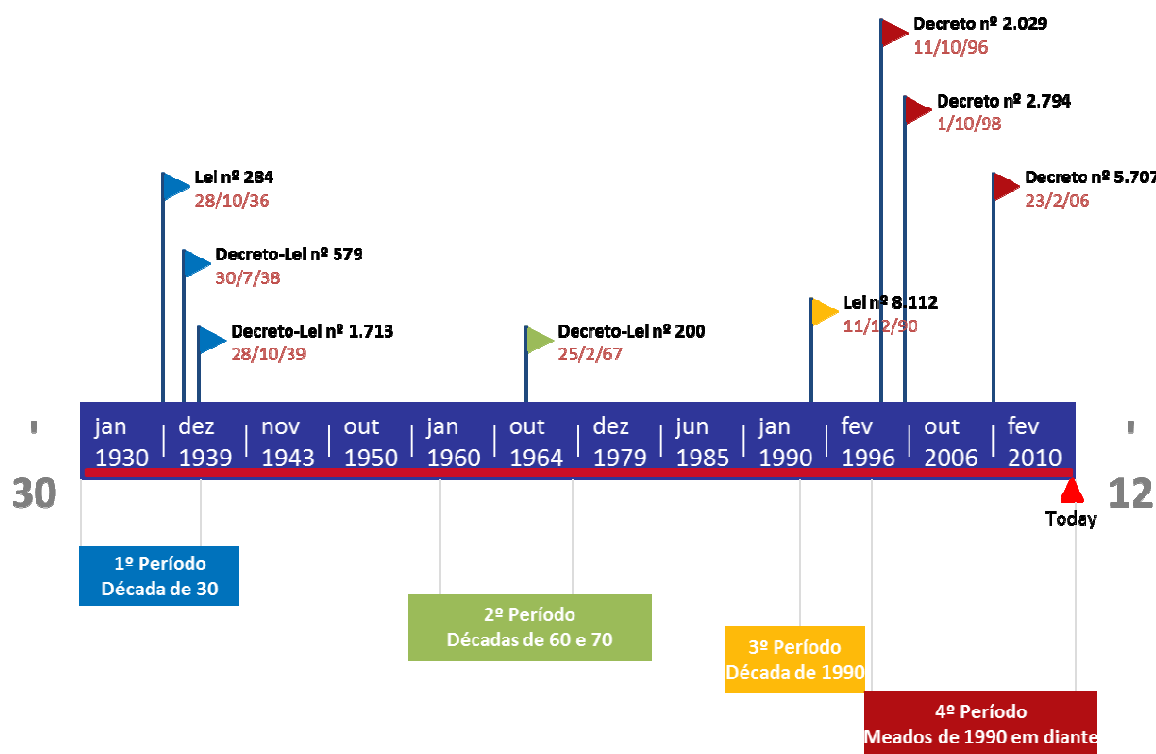


Figura 1: Linha do Tempo: Principais Marcos Legais da Gestão por Competências na Administração Pública Federal.

2.1 A Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

A trajetória da Gestão de Pessoas pode ser dividida em quatro períodos significativos: 1) a década de 30; 2) os anos de 1960-70 ; 3) o início da década de 1990 ; e 4) a segunda metade dos anos de 1990. Neste contexto, surgem as normatizações e a institucionalização que evoluíram de acordo com as necessidades, interesses e objetivos de cada época, conforme resumimos no Quadro 1.

O marco inicial dessas transformações no Brasil deu-se na **década de 30**, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público, instituído pela Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), por meio do Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. Naquele momento, buscava-se um serviço público profissional de qualidade voltado para uma política de recursos humanos que estabeleceu novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, fixando regras para a profissionalização dos servidores além da constituição de um sistema de carreiras sob a coordenação de um órgão central.

Dessa forma, as iniciativas da nova política de gestão de recursos humanos, no período, originaram o Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, que regulamentou a relação entre o Estado e servidores públicos. Já em 1952, o referido Decreto-Lei é substituído pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União que teve vigência até a publicação da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O marco seguinte ocorre na **década de 1960**, mais precisamente no ano de 1967, quando é publicado o Decreto-Lei nº 200. Introduz-se, então, um determinante movimento de reforma administrativa, instituindo como princípios a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais. Dentre os seus princípios, destacam-se a necessidade de fortalecimento e expansão do sistema do mérito na administração pública e as diretrizes para novo plano de classificação de cargos.

Na década de 80, foram concebidas as macrotransformações do setor público, com foco na reforma administrativa e, desde então, as questões relacionadas aos recursos humanos ganharam mais relevância. Dentre as medidas traçadas, destacava-se a revitalização e valorização do serviço público, mediante a melhoria dos padrões de desempenho em função do uso mais eficiente e efetivo dos recursos públicos. A defesa do ingresso pelo mérito na administração pública é retomada, juntamente com a valorização da função pública, a revisão do estatuto do funcionalismo e a renovação de quadros. Nesse contexto, é criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o objetivo de planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil da alta administração pública federal.

O terceiro marco ocorre no **início dos anos 90**, quando foi editado o Regime Jurídico Único instituído pela Lei nº 8.112/90 no âmbito da administração federal. Essa Lei se constitui o mais importante instrumento regulatório das atividades do servidor público durante toda a sua trajetória funcional.

O quarto marco é registrado na **segunda metade da década de 1990**, quando se iniciam os esforços para normatizar a participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento. Essa fase culmina na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que é tratada com mais detalhes no tópico seguinte.

De todo modo, observamos que os esforços rumo à qualificação dos servidores públicos envolvem um conjunto de iniciativas que perpassam governos. Tais iniciativas

têm paulatinamente alterado a concepção do exercício da função pública e o papel que os recursos humanos desempenham nas organizações públicas

2.2 Marco Legal da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

A edição do Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996, marcou os primeiros esforços da Administração Pública Federal rumo à normatização da participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares. Em 1998, esse decreto foi revogado mediante a publicação do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores integrantes dos Órgãos e entidades que compõem à Administração Pública Federal de estrutura direta, autárquica e fundacional. Essa política estabelecia as diretrizes para a capacitação dos servidores com o objetivo de alcançar melhoria da eficiência e qualidade do serviço público, bem como o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente. Tais medidas foram estabelecidas no contexto da reforma gerencial do Estado, que se particularizava, dentre outros aspectos, pela defesa da eficiência da gestão e da busca por resultados.

A análise desses dois decretos nos permite constatar a evolução da Política de Capacitação. O Decreto nº 2.029/96 tratava somente da participação do servidor público federal em eventos de capacitação pertinentes às atividades desempenhadas no seu respectivo cargo ou função. O Decreto nº 2.794/98 redimensiona a perspectiva ao inserir o conceito da capacitação contínua e as bases para a Política Nacional de Capacitação, particularmente quando faz referência à ideia de público alvo e temas prioritários, abrangendo assim, uma visão gerencial da capacitação. Em que pese o reposicionamento do papel dos recursos humanos, a partir da reforma gerencial e dos decretos supracitados, observou-se no decorrer do tempo a necessidade do alinhamento e da articulação da norma jurídica com ênfase no modelo de gestão estratégica de pessoas com o modelo de gestão por competências.

Em fevereiro de 2006, dentro de um contexto de modernização administrativa emerge o Decreto nº 5.707, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP). A PNDP é voltada para atender às seguintes finalidades: 1) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; 2) desenvolvimento permanente do servidor público; 3) adequação das competências requeridas dos servidores aos

objetivos das instituições tendo como referência o Plano Plurianual; e 4) a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação.

Além das finalidades citadas, a Política apresenta um elenco de 13 diretrizes, dentre as quais se destacam: *i) o incentivo às iniciativas de capacitação, promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal; ii) o apoio ao servidor público em iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; iii) assegurar a garantia de acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; iv) o incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção do servidor na carreira e a complementaridade entre os resultados das ações de capacitação e a mensuração do desempenho*, as quais constituem diretrizes que reforçam um novo olhar para o desenvolvimento de pessoas.

Os benefícios advindos da PNDP podem ser facilmente identificados, a saber: a sistematização do Plano de Desenvolvimento dos Servidores a partir das reais necessidades, capazes de agregar valor à organização e ao indivíduo, com foco em resultados; a qualificação gerencial para o exercício de atividades de direção e assessoramento; a possibilidade de formação de banco de talentos; maior publicidade do processo de capacitação que pode facilitar a aprovação dos planos nas mais diferenciadas instituições públicas; a construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo (treinamento no trabalho, pesquisas, tutorias/coaching); o estímulo ao servidor para tornar-se responsável pelo seu desenvolvimento.

Cabe destacar ainda, a edição da Portaria nº 208/MP, de 25 de julho de 2006, que disciplina os instrumentos de apoio à Política PNDP, são eles: *i) Plano Anual de Capacitação; ii) Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e iii) Sistema de Gestão por Competência*.

Além disso, a referida portaria trata do Comitê Gestor da PNDP estabelecendo dentre as suas competências, a promoção da disseminação da política entre os dirigentes dos órgãos e entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas. E complementa ainda, o Decreto nº 5.707/06 no que se refere à conceituação dos instrumentos propostos na PNDP. Convém frisar que o comitê exerce primordialmente a função de apoio à implementação da Política.

Por fim, a Portaria nº 1.547, de 8 de junho de 2011, institui a Rede de Desenvolvimento de Pessoas e suas finalidades, dentre as quais destacam-se: subsidiar o Comitê Gestor de Capacitação, no que se refere à identificação e planejamento de estratégias voltadas à implementação da PNDP no âmbito da administração pública federal; e a atuação de forma articulada e coordenada com órgãos e entidades do SIPEC visando a potencializar o compartilhamento de conhecimentos relativos à gestão por competências.

Constatamos então que o Decreto nº 5.707/06 apresenta uma proposta inovadora porque a sua base de sustentação está nos conhecimentos demandados pela instituição, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho, no envolvimento e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento. Podemos destacar que a internalização da PNDP, mesmo em graus diferenciados no conjunto de órgãos da administração pública, certamente viabilizará a compreensão dos fundamentos para as ações de qualificação do corpo funcional que são requeridas em função da prestação de serviços públicos mais eficientes e efetivos para o cidadão.

Período	Marcos legais	Implicações
Década de 1930	Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público
	Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)
	Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos
Década de 1960 e 1970	Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais
Primeira metade da década de 1990	Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento
	Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente

	Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento
--	--	---

Quadro 1: Principais períodos e marcos legais

3. O que é competência?

Para trabalhar com a gestão por competências, é importante conhecer bem o conceito de competência. O conceito de competências é comumente utilizado para se referir a uma capacidade que é exigida de alguém para realizar determinada atividade ou tarefa. Mas, afinal, o que é competência?

No contexto da PNDP, a competência pode ser entendida como *“um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”*.

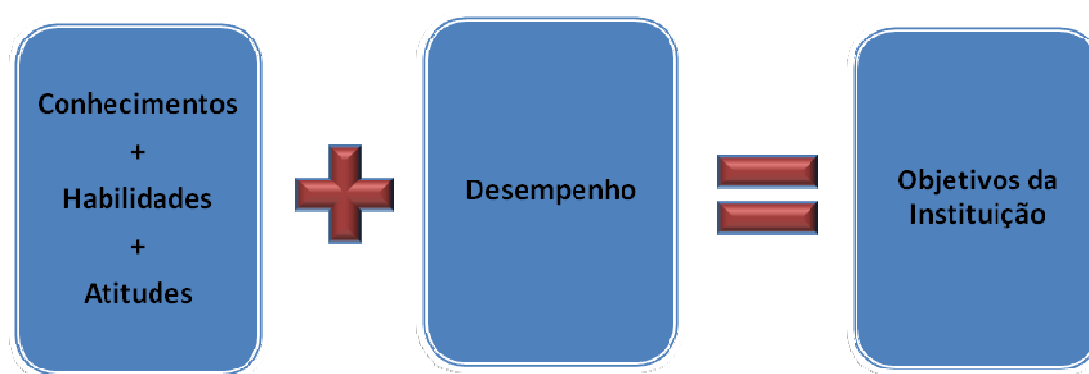


Figura 2: Conceito de competência segundo a PNDP.

Esse conceito pode ser considerado produto da convergência das diversas perspectivas que são encontradas na literatura, que apresentamos brevemente ao longo deste tópico.

A competência é a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades descritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, além de ser responsável e reconhecida por isso (ZARIFIAN, 2001).

Na mesma perspectiva, para Fleury e Fleury (2001) competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. Na visão desses autores, a competência inclui a dimensão afetiva e atitudinal do indivíduo para gerir seu estoque de conhecimentos em diversas situações profissionais.

Não podemos esquecer que, para a PNDP, também é preciso considerar o desempenho na discussão sobre competência. Os autores Freitas e Brandão (2006) reforçam esta relação entre competência e desempenho quando definem competência como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, *expressas pelo desempenho profissional*, dentro de determinado contexto organizacional. Assim, o desempenho é a manifestação das competências desenvolvidas pelo indivíduo durante sua trajetória profissional.

Carbone e colaboradores (2006) também trazem uma definição de competência alinhavada aos autores já citados. Para eles, competência é o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Em meio à diversidade de definições, podemos constatar dois aspectos, que são comuns na maioria dos casos:

- a) Competências dizem respeito à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- b) Competências envolvem comportamentos observáveis que se expressam na ação ou desempenho dos indivíduos.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes são dimensões das competências e, concebidas de forma sinérgica, constituem o que se denomina a matriz CHA. Mas, o que compreendem essas dimensões?

- ➡ O conhecimento (C) está relacionado ao conjunto de informações assimiladas e estruturadas ao longo da vida pelo indivíduo, que adquirem significado e relevância e dão racionalidade ao mundo que o cerca. Esta dimensão abrange o SABER, SABER O QUE e PORQUE FAZER (DURAND, 2000).
- ➡ A habilidade (H) é a capacidade do indivíduo de fazer uso produtivo do conhecimento, consiste na aplicação e apropriação dos conhecimentos para a

consecução de uma ação, visando alcançar um propósito específico. Este componente refere-se ao SABER COMO FAZER (DURAND, 2000).

- ➡ A atitude (A) refere-se aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Ela também diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, à ética do comportamento, aos valores, aos aspectos da iniciativa e criatividade. Está relacionada à dimensão do SABER AGIR ou QUERER FAZER (DURAND, 2000). A Figura 3 ilustra as dimensões que compõem a competência.

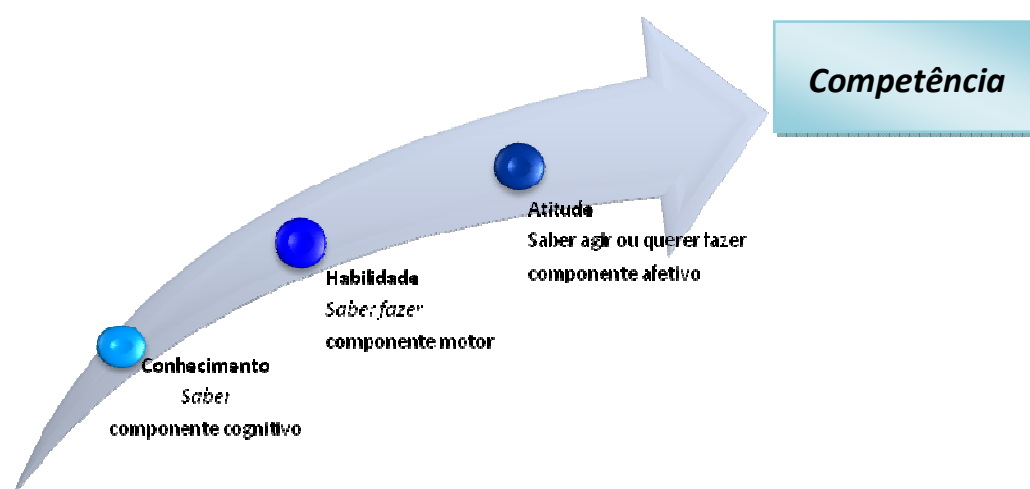


Figura 3: Elementos constitutivos da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

Para auxiliar a compreensão, apresentamos abaixo o exemplo de uma competência – *Comunicação*, desdobrada em conhecimentos, habilidades e atitudes.

Competência	Definição Operacional	
COMUNICAÇÃO	<i>Transmitir com coerência e clareza as informações necessárias ao trabalho, utilizando os canais adequados.</i>	
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Idiomas estrangeiros. Língua portuguesa. Formas de comunicação com a mídia. Veículos institucionais de comunicação. Técnicas de comunicação.	Expressar ideias com clareza e objetividade. Adequar a linguagem conforme o público alvo. Transmitir as informações técnicas corretamente. Criar, utilizar e disseminar o uso dos espaços de comunicação da organização.	Abertura às críticas e sugestões. Flexibilidade. Respeito às opiniões diversas.

É importante destacar que a expressão das competências é fortemente afetada pelo contexto em que o indivíduo está inserido e suas interações sociais. Chamamos essa dimensão de PODER FAZER, que representa as condições que a organização oferece para a aplicação das competências (BRANDÃO e colaboradores, 2008).

Nesta dimensão, o contexto social, o apoio gerencial e as condições materiais adquirem relevância. O primeiro está ligado aos fatores motivacionais e às percepções do indivíduo quanto ao apoio dos colegas de sua equipe de trabalho para aplicação das novas competências. O apoio gerencial refere-se ao suporte oferecido pelo gerente e demais dirigentes para a utilização das novas competências desenvolvidas. Por fim, as condições materiais relacionam-se com a existência de condições físicas e disponibilidade de recursos adequados para a mobilização da competência. Tais fatores são essenciais para a aplicação no trabalho daquilo que o indivíduo aprendeu.

Como novas competências são desenvolvidas? As novas competências são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem e a expressão delas se dá no desempenho do indivíduo no trabalho, conforme demonstrado pela Figura 4.

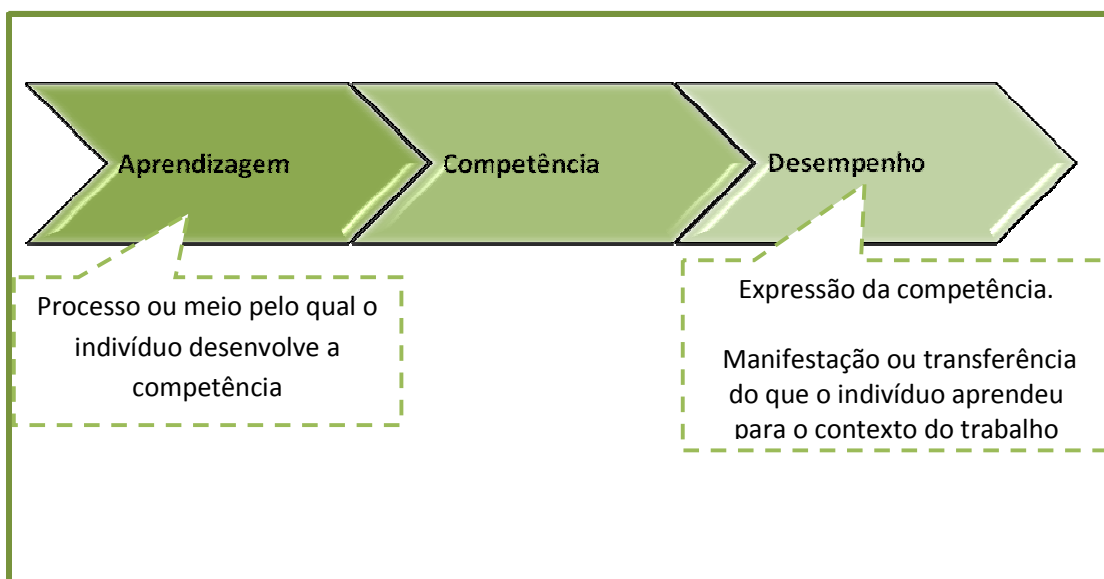


Figura 4: Relação da aprendizagem com a expressão das competências (FREITAS e BRANDÃO, 2006).

O contexto de trabalho diverso e mutável em que as pessoas estão inseridas induz a utilização e o desenvolvimento constante de novas competências, o que implica na necessidade da adoção de um sistema de gestão dinâmico e adaptável, voltado ao aprendizado contínuo, conforme sinalizado na PNDP. Nesse sentido, é crucial que a

abordagem das competências não esteja dissociada da visão estratégica da organização, para que se possa garantir o seu alinhamento com os objetivos e desafios organizacionais. É importante ter em mente que as competências não se restringem às pessoas. Elas abrangem às equipes de trabalho e envolvem a própria organização, principalmente quando traduzem a sua razão de ser ou são essenciais para a sua sustentabilidade (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

3.1 Tipologia de competências

A literatura sobre competências aborda diferentes alternativas para a classificação das competências. Dentre elas, destaca-se a categorização das competências em dois níveis de análise: individuais e organizacionais (CARBONE e colaboradores, 2006).

No nível do indivíduo, as competências humanas ou profissionais referem-se às competências do servidor ou de pequenas equipes de trabalho, que também podem ser chamadas de competências individuais (CARBONE et al., 2006; DUTRA, 2008) (Figura 5).

Já as competências organizacionais estão relacionadas à organização ou às suas unidades produtivas e representam os atributos que a tornam eficaz. Na administração pública, as competências organizacionais podem ser entendidas como as capacidades necessárias àquela instituição percebidas pela sociedade. Essas competências constituem mais do que o simples somatório das competências individuais, pois as interações entre as pessoas promovem sinergia e potencialização dos conhecimentos, habilidades e atitudes que resultam na competência organizacional (CARBONE, et al., 2006; GOMES et al., 2007; ZARIFIAN, 2008; GREEN, 1999) (Figura 5).

No setor público vemos que as competências organizacionais extrapolam as competências legais definidas pela lei de criação da instituição. As competências definidas pela legislação são o ponto de partida da instituição, mas o portfólio de competências organizacionais é mais amplo e é construído a partir das novas realidades, políticas e diretrizes que se modificam ao longo do tempo (CARVALHO e colaboradores 2009).



Figura 5: As competências nos diferentes níveis organizacionais
(Fonte: Brandão; Puente-Palacios; Borges-Andrade, 2007, com adaptações).

As competências individuais e organizacionais ainda podem ser definidas em subcategorias em função da natureza e especificidade das atividades envolvidas. Na dimensão individual, as competências podem ser classificadas como técnicas ou gerenciais. As competências técnicas são aquelas necessárias ao desempenho de atividades operacionais ou de assessoramento, sem o exercício formal da liderança, já as competências gerenciais se referem aos comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (COCKERILL, 1994).

No nível da organização, as competências podem ser classificadas em razão de suas especificidades. Elas podem ser apresentadas como competências organizacionais básicas, que constituem elementos necessários ao funcionamento da organização, mas que não conferem nenhum diferencial em relação à concorrência, ou como competências organizacionais essenciais, neste caso, elas representam elementos específicos e exclusivos que conferem diferencial à organização (NISEMBAUM, 2000).

Essa classificação apenas ilustra as alternativas possíveis e você poderá encontrar outras na literatura especializada. Porém, neste manual adotaremos a metodologia de classificação utilizada pelo Sistema de Gestão da Capacitação por Competências (Sistema Capacitação), desenvolvido pelo Ministério do Planejamento para estruturar os programas de capacitação dos servidores na Administração Pública a partir das competências mapeadas em cada órgão da administração. O Sistema já está

disponível para utilização de todos os órgãos da Administração Pública que finalizaram a etapa de mapeamento de competências.

O sistema adota três categorias de competências: Competências Transversais Governamentais, Competências Transversais Organizacionais e Competências Setoriais, que se subdividem em Competências Individuais Técnicas e Competências Individuais Gerenciais. Todas essas categorias estão representadas e definidas na Figura 6.



Competências transversais governamentais

Competências individuais gerais, comuns a todos os servidores da Administração Pública Federal.



Competências transversais organizacionais

Competências individuais comuns a todos os servidores em exercício no órgão.



Competências setoriais

Competências individuais comuns aos servidores de uma unidade setorial.



Competências individuais técnicas

Conjunto de competências individuais técnicas dos servidores das equipes de uma unidade setorial.

Competências individuais gerenciais

Conjunto de competências gerenciais dos gerentes de equipes ou de uma unidade setorial.

Figura 6: Tipologia de competências segundo o Sistema Capacitação.

- As competências transversais governamentais compreendem as competências básicas requeridas por todos os servidores públicos federais da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- As competências transversais organizacionais se referem ao conjunto de elementos essenciais ao funcionamento da organização, ou seja, são as competências necessárias a todos os indivíduos e equipes que atuam no âmbito da instituição.
- As competências setoriais compreendem as competências técnicas e gerenciais. As competências técnicas podem ser definidas como aquelas necessárias ao desempenho de atividades de assessoramento ou operacionais, que não requerem o exercício formal da liderança. Já as competências gerenciais são os comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção.

As competências transversais governamentais já foram definidas pelo Sistema Capacitação e estão apresentadas no quadro abaixo (Quadro 2).

Competências transversais para a Administração Pública
<i>Atendimento ao público</i>
<i>Comunicação</i>
<i>Ética</i>
<i>Orientação para resultados</i>
<i>Visão Sistêmica</i>

Quadro2: Competências Transversais Governamentais

As orientações e procedimentos para utilizar o Sistema estão contidos no Manual Específico do Sistema Capacitação.

4. O modelo de gestão por competências

Vamos abordar agora os elementos definidores do modelo de gestão por competências, mas, antes é necessário que saibamos o que são modelos de gestão e para que servem.

Um modelo de gestão contempla um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a. Os modelos de gestão permitem traduzir os compromissos da organização para a gestão de pessoas e processos (FISHER, 2002).

O modelo de gestão de pessoas é a forma assumida pela organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Neste sentido, a gestão por competências é um exemplo de modelo de gestão que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações.

A gestão por competências propõe-se a orientar os esforços da organização para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos (CARBONE e colaboradores, 2006). Além disso, o modelo pode ser capaz de interagir com todas as unidades da organização e embasar as atividades relacionadas à gestão de pessoas. A Figura 7 exemplifica as principais etapas de um modelo de gestão por competências.

Essa nova abordagem de gestão vai além da avaliação de uma atribuição formal de um posto de trabalho. Ela incentiva o enfoque sistêmico e estratégico sobre a organização. O seu objetivo é reduzir ao máximo a lacuna entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

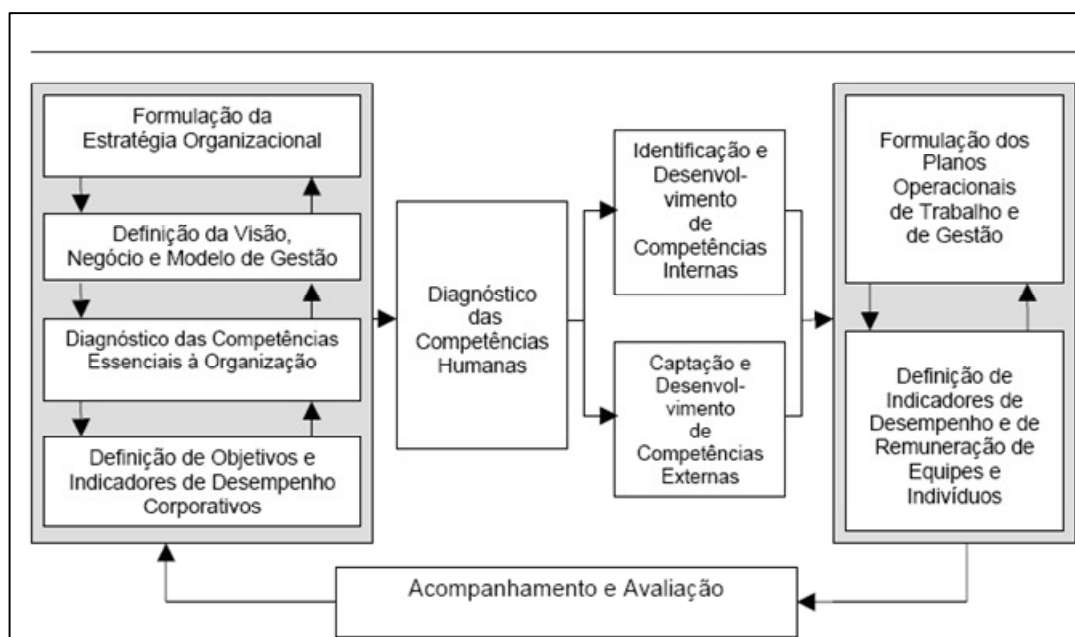


Figura 7: Modelo de Gestão por Competências segundo Guimarães e outros (2001).

O modelo de gestão por competências pode auxiliar no processo de planejamento da força de trabalho. Por seu intermédio é possível definir perfis profissionais de acordo com as competências requeridas pelos postos de trabalho. Essa definição, por sua vez, é útil para o dimensionamento e alocação adequada da força de trabalho, ao mesmo tempo em

que permite a definição de estratégias de desenvolvimento do quadro de pessoal alinhadas as necessidades de aperfeiçoamento, assim como parâmetros para o processo de avaliação do desempenho (SCHIKMANN, 2010). Em outras palavras, o modelo ajuda a operacionalizar, de forma integrada, os processos de recrutamento e seleção de pessoal, desenvolvimento profissional, gestão da carreira e do desempenho, dentre outros.

No entanto, para que o modelo gere resultados efetivos, é imprescindível que a sua adoção e implantação envolvam o coletivo da organização e, principalmente, a alta direção. O processo de disseminação e internalização do modelo requer envolvimento e compromisso de todos os membros da organização. O apoio dos altos dirigentes é crucial para garantir a sustentabilidade da implantação e a superação das dificuldades que, porventura, possam ocorrer ao longo do processo (RUANO, 2007).

4.1. Modelo Aplicado à Gestão da Capacitação por competências

Reforçando os conceitos e premissas do modelo, a PNDP estabelece a gestão por competências como referência para a gestão da capacitação na Administração Pública Federal. Para que se possa implementar com eficácia as definições estabelecidas pela Política é preciso entender como o modelo subsidia a capacitação por competências. A Figura 8 apresenta as principais fases para implantação da gestão da capacitação por competências e sua lógica de funcionamento.

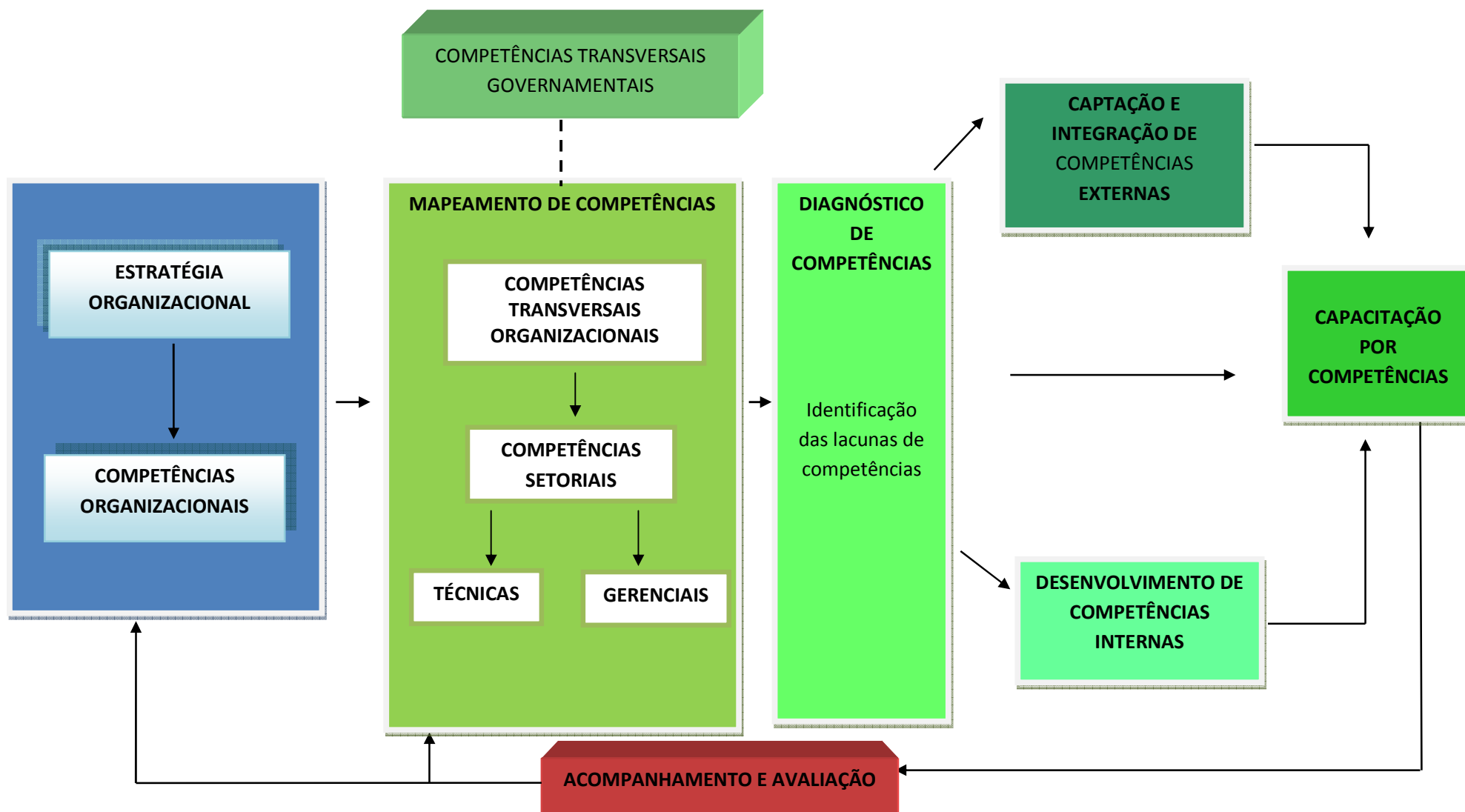


Figura 8: Modelo de Gestão da Capacitação por competências desenvolvido com base em Guimarães e outros (2001).

○ **Estratégia Organizacional**

A elaboração da estratégia organizacional ou planejamento estratégico engloba a definição da missão, da visão, dos objetivos ou metas, e dos indicadores que serão utilizados para o acompanhamento e o monitoramento. A missão organizacional reflete o propósito principal ou a razão pela qual a organização existe. A visão anuncia suas aspirações para o futuro ou uma situação almejada.

Exemplos de missão

“Promover a excelência da gestão pública na atuação do governo em benefício da sociedade.”

“Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente.”

Exemplos de Visão

“Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública.”

“Ser reconhecida como agente transformador da gestão pública no âmbito do Estado brasileiro.”

A estratégia organizacional envolve o pensar, o planejar e o agir para por em prática as ações necessárias ao alcance dos objetivos identificados na visão, e necessários ao cumprimento da missão organizacional.

O modelo de gestão por competências inova na medida em que rompe com o modelo burocrático de se planejar ações de capacitação e desenvolvimento, assumindo a premissa de articulação entre objetivos individuais e organizacionais. Por isso, a definição de estratégias e objetivos organizacionais é essencial à efetividade do modelo. Entretanto, mesmo a organização não dispondo dessa orientação, ela pode se valer de outros insumos para a estruturação de sua sistemática de capacitação que, embora fique comprometida, ainda assim é possível sua implementação.

○ **Competências Organizacionais**

Estabelecidos os marcos ou fundamentos estratégicos, então é preciso saber que competências serão essenciais à organização para que possa enfrentar os seus desafios e alcançar seus objetivos. Geralmente, nas organizações públicas, a missão é definida pela legislação que é também a base para a definição das competências organizacionais (CARVALHO e colaboradores, 2009). No entanto, como já destacamos anteriormente, as competências não se limitam às definições regimentais. A realidade

é dinâmica e a própria evolução do conhecimento e das tecnologias pode gerar a necessidades de novos aprendizados. Além disso, é importante que as organizações públicas tenham o cuidado de observar o papel que desempenham ou que devem desempenhar na agenda de governo. Os desafios postos por essa agenda podem estabelecer novas atribuições e exigir novas competências.



Figura 9: Exemplo da identificação de competências organizacionais a partir da interpretação da missão da organização.

○ Mapeamento de Competências

Definidos os desafios organizacionais, é o momento de identificar a situação do corpo funcional no que se refere às capacidades requeridas para enfrentar esses desafios. Para tanto, é necessário mapear as capacidades instaladas e identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas. Esse é o momento em que se deve realizar o mapeamento das competências profissionais.

A etapa inicial do mapeamento de competências tem como propósito identificar as competências necessárias ao alcance da estratégia organizacional. Mais à frente abordaremos os procedimentos para elaborar um mapeamento. Por enquanto, apenas faremos menção às técnicas e instrumentos mais conhecidos, que são apresentadas na literatura e no relato de experiências organizacionais. Para a identificação das competências poderão ser utilizados diferentes métodos, técnicas e instrumentos, ou a combinação deles, tais como, análise documental, entrevista semiestruturada, grupo focal, questionários, entre outros. A título de exemplificação, vejamos o que compreende alguns desses recursos:

▪ **Análise Documental:**

A análise documental consiste na busca de informações preliminares sobre a organização em documentos institucionais, a exemplo: regimento interno, mapas estratégicos, documentos internos e outros relacionados à estratégia organizacional. Por meio desses documentos é possível conhecer os fundamentos estratégicos da organização (missão, visão, valores, desafios e objetivos estratégicos), sua estrutura, seus processos e modos de operação (exemplo na figura 9). A pesquisa documental raramente é aplicada sozinha, na maioria das vezes ela complementa e é combinada com outras técnicas para identificação de competências organizacionais e individuais (CARVALHO e colaboradores, 2009).

▪ **Entrevistas:**

A entrevista é uma técnica de pesquisa bastante utilizada, pois a partir dela é possível obter um melhor entendimento da organização, relacionando os dados obtidos na análise documental à percepção dos entrevistados (dirigentes e servidores).

Em geral as pessoas entrevistadas são selecionadas entre aquelas que possuem maior conhecimento da organização e/ou do trabalho, que possuam a contextualização histórica e cultural da instituição, que conheçam a dinâmica da organização e o planejamento do trabalho.

Para a utilização desta técnica é importante estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado e valorizar sua participação. As entrevistas podem ter três formatos: estruturadas (por meio de questionário), semiestruturadas ou não

Principais Características da Entrevista:

- Entrevistas individuais.
- Duração entre 30 minutos e 2 horas.
- Registro em áudio.
- Roteiro prévio das informações a serem coletadas.
- Respostas mais elaboradas, estimula a reflexão do entrevistado.
- Contribuição do conjunto de entrevistados para obtenção das informações pretendidas.
- Requer a interpretação das informações pelo entrevistador para estabelecer conexões.

Fonte: CARVALHO *et al.*, 2009

estruturadas (entrevista aberta). Em geral, no mapeamento de competências utiliza-se com maior frequência as entrevistas estruturadas ou semiestruturadas.

A **entrevista estruturada** segue um roteiro previamente determinado, que estabelece a ordem de obtenção das informações segundo o interesse do pesquisador. A **entrevista semiestruturada** também utiliza um roteiro previamente elaborado, mas ele é mais flexível e adaptável. O processo da entrevista é geralmente focado em um assunto e orientado por perguntas principais. No decorrer da entrevista poderão surgir perguntas complementares, o que pode conferir a este tipo de coleta um caráter de uma conversa mais informal, onde as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (CARVALHO e colaboradores, 2009).

EXEMPLOS DE PERGUNTAS PARA ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- ❖ Que competências você acha importante para o alcance dos objetivos organizacionais?
- ❖ Tendo como referência os objetivos estratégicos definidos para sua instituição, quais seriam as competências transversais necessárias a todos os servidores?
- ❖ Para que a sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os servidores devem ser capazes de quê?

As respostas fornecidas pelos participantes devem ser interpretadas posteriormente, com o objetivo de identificar as competências individuais, por exemplo:

Resposta de um entrevistado: *“Aqui é muito importante que as pessoas sejam capazes de trabalharem juntas. Elas precisam trabalhar de forma cooperativa, deixando de lado suas diferenças”.*

Interpretação e definição da competência

Competência: Trabalho em Grupo

Desenvolver ações compartilhadas, potencializando esforços com respeito e cooperação mútua.

▪ **Grupo focal:**

O grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve o trabalho de entrevista com pequenos grupos de pessoas com o objetivo de identificar a percepção dos participantes com relação a determinado assunto, conceito ou problema. As reuniões são norteadas por uma proposta/pergunta e a discussão é estimulada por comentários ou questões indicadas por um moderador. Na interação do grupo, os participantes influenciam uns aos outros, trocando ideias e respondendo às questões em discussão (OLIVEIRA e FREITAS, 1998 citados por CARVALHO, 2009). Quando conduzidos adequadamente, os grupos focais podem gerar informações e soluções muito ricas, devido à diversidade de perspectivas e percepções que são combinadas nos resultados.

Principais Características do Grupo Focal:

- Composição entre 8 e 10 participantes
- Entrevistados pré-selecionados, de forma a garantir homogeneidade ao grupo.
- Roteiro de questões previamente definido.
- Clima de debate deve ser descontraído.
- Duração entre uma e três horas.
- Registro em áudio e/ou vídeo.
- De forma similar ao questionário, analise o conteúdo e interprete as respostas.
- Requer um moderador com habilidades de observação e comunicação.

Fonte: CARVALHO *et al.*, 2009

▪ **Questionários:**

O **questionário** consiste em uma série de perguntas, com alternativas de resposta fixas, dirigidas a uma amostra de pessoas. Entende-se que a aplicação de questionário é simples, pois as respostas estão limitadas às alternativas apresentadas, entretanto, para sua elaboração é essencial um conhecimento prévio dos temas abordados para uma escolha adequada das perguntas e das alternativas de resposta. Outro fator importante a ser observado é a amostra de pessoas em que o questionário será aplicado seja representativa, para que as informações coletadas sejam confiáveis. Vale destacar que este método exige uma análise estatística dos dados recolhidos

(CARVALHO e colaboradores, 2009). São recomendados alguns cuidados ao elaborar o questionário, tais como:

- Valide o questionário buscando se certificar se os itens são compreendidos por todos da mesma forma. Para isso, aplique o questionário em uma pequena amostra de participantes procurando identificar dificuldades de compreensão. É muito

Principais Características do Questionário:

- Alcançam um número grande de pessoas.
- Respostas individuais.
- Os entrevistados podem ser pré-selecionados.
- Os formulários podem ser preenchidos em conjunto com o pesquisador ou apenas pelo próprio respondente.
- Registro escrito das respostas, analisadas posteriormente no contexto da base de dados.
- Necessidade de validação prévia dos questionários.

Fonte: CARVALHO *et al.*, 2009

importante que todos os participantes entendam as questões da mesma forma.

- Elabore uma carta sintética de apresentação contendo os principais objetivos do mapeamento. No documento deve estar claro que a confidencialidade das respostas será garantida, assim como um agradecimento e orientações para a devolução do questionário.

É necessário compreender que não existe um caminho único para o mapeamento de competências. Independente das metodologias, técnicas e instrumentos disponíveis, o mais importante é considerar a missão, a visão de futuro, os valores, as estratégias organizacionais e a cultura da organização como base para o mapeamento e, se possível, que cada organização descubra o caminho mais adequado para o seu mapeamento, adaptando as metodologias existentes à sua realidade e especificidades (CARVALHO e colaboradores, 2009).

○ Diagnóstico das Competências

A partir da definição das competências individuais requeridas pela organização, é possível identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre o que se tem e o que se precisa ter de competências, para concretizar a estratégia organizacional (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

A partir do diagnóstico das lacunas entre as competências organizacionais que devem ser desempenhadas pela instituição e as competências individuais de seus servidores, é possível definir estratégias para captação e desenvolvimento das competências não existentes na organização.

Uma forma de diminuir a lacuna de competências é por meio da ***Captação e integração das Competências Externas*** à organização. Nesse momento serão desenvolvidas ações para recrutamento e seleção de pessoas e de integração destas novas competências ao ambiente organizacional (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

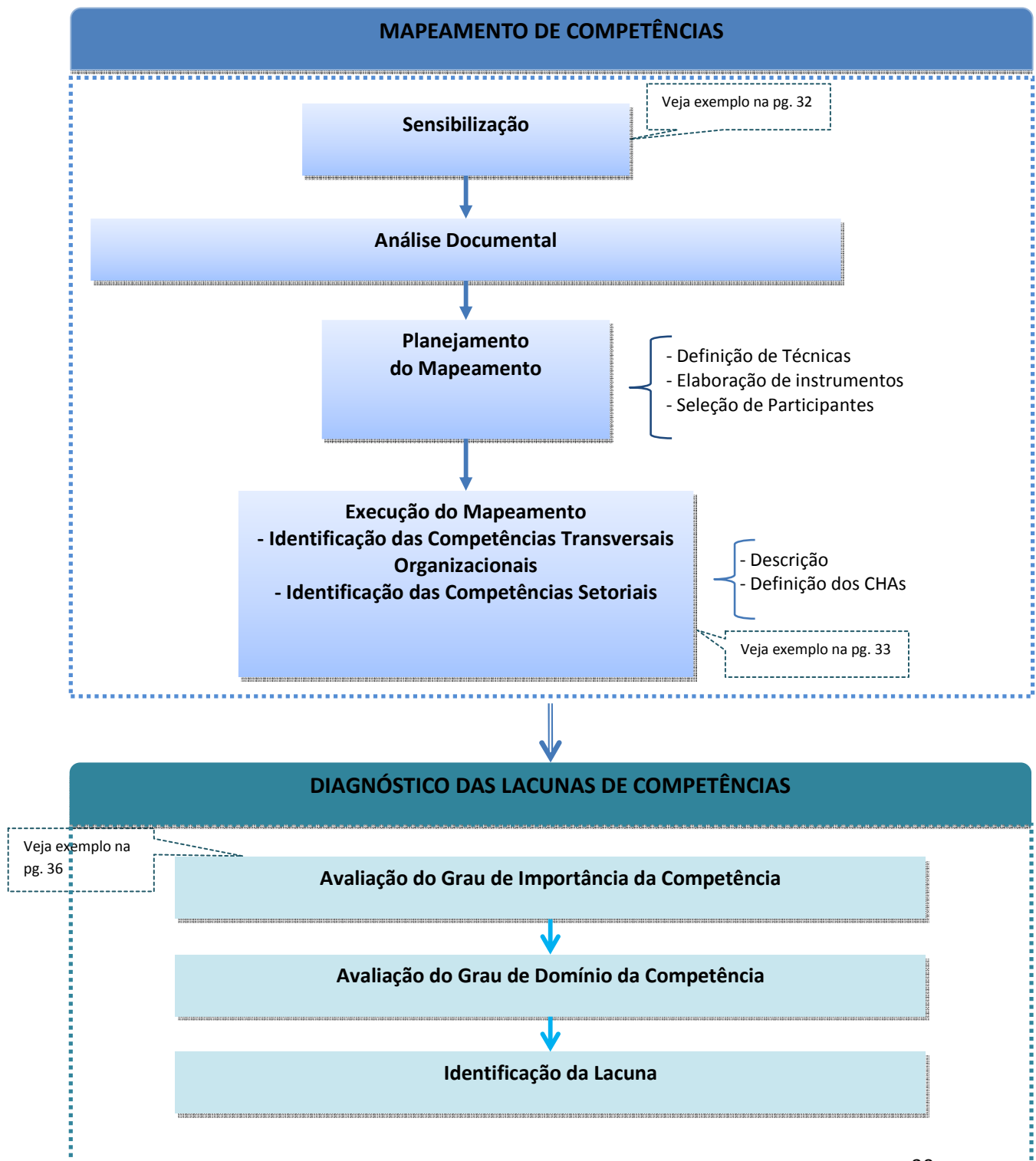
As ações de ***Desenvolvimento de Competências Internas*** também visam reduzir o *gap* na organização. Estas ações consistem no aperfeiçoamento e incremento das competências já disponíveis na organização. Essa fase está ligada aos processos de aprendizagem e inclui, por exemplo, ações de treinamento e capacitação dos indivíduos.

As ações de capacitação devem ser planejadas e executadas com base nas lacunas identificadas e na perspectiva de possibilitar e facilitar o desenvolvimento das novas competências ou o aperfeiçoamento das já existentes, compondo assim um ***Plano de Capacitação por Competências***, pautado nas estratégias e nas competências essenciais da organização. É importante que ao final deste processo as ações de capacitação também possam ser avaliadas seguindo o princípio da transferência do aprendizado para o trabalho, ou seja, o princípio das competências em ação.

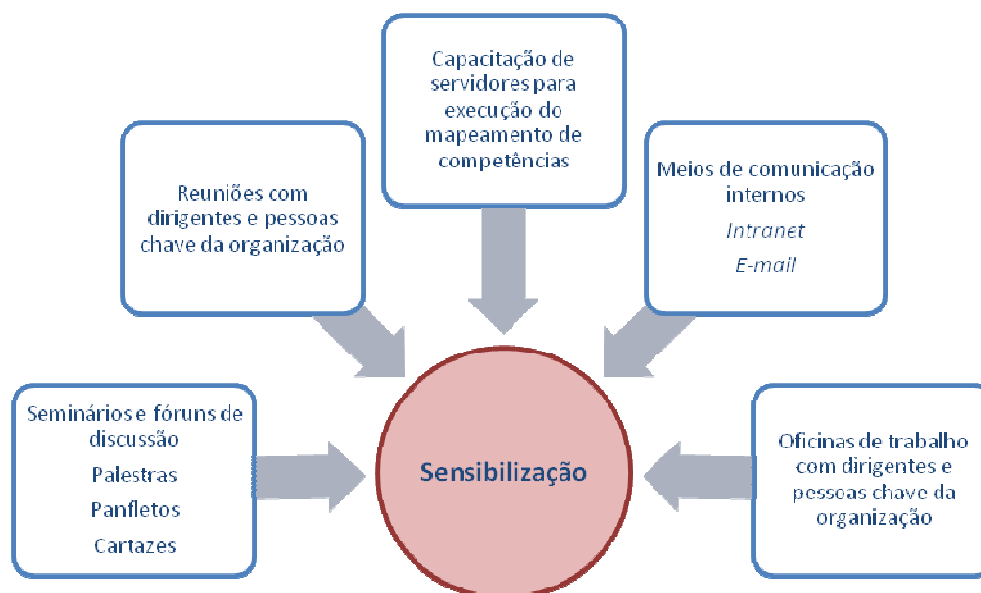
○ **Acompanhamento e Avaliação**

Fechando as etapas apresentadas, precisamos compreender este modelo como algo cíclico, que deverá ser constantemente monitorado e avaliado, não com o intuito de controle, mas como forma de indicar se a estratégia adotada está adequada ou se há necessidade de ajustes e correções de rota. A análise de coerência e conformidade das etapas concorre para a efetividade do processo e garante, de forma significativa, a transferência do aprendizado para o ambiente organizacional.

5. Etapas da Implantação da Gestão da Capacitação por Competências



Como já abordado anteriormente, o sucesso na implantação desse modelo está ligado ao envolvimento e adesão do coletivo da organização e da alta direção, por isso a sensibilização constitui uma etapa extremamente importante. Várias estratégias de comunicação podem ser adotadas para divulgar o mapeamento de competências na organização, como apresentado no exemplo a seguir.



COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

**Comportamento
Passível de
Observação**



**Descrição com
Desempenho,
Critério e Condição**



Definição dos CHAs

Comunicação

“ Transmite com coerência e clareza as informações necessárias ao trabalho, utilizando os canais adequados.”

Gestão da Informação

“Tratar, consolidar , disponibilizar informações de forma clara, objetiva, segura e transparente.”

Gestão de Recursos Materiais

“Administrar com eficiência e eficácia a compra, o uso e a distribuição de recursos identificando necessidades e prioridades para o alcance dos objetivos estabelecidos.”

Planejamento

Estabelecer objetivos e metas condizentes com a missão institucional utilizando o sistema SIGPLAN , dentro do prazo.

Desempenho

Condição

Critério

**Competência:
Comunicação**

Conhecimentos

- Língua Portuguesa
- Formas de comunicação com a mídia
- Veículos institucionais de

Habilidades

- Expressar ideias com clareza e objetividade
- Adequar a linguagem para diferentes públicos

Atitudes

- Abertura às críticas e sugestões
- Respeito às opiniões diversas

**Competência:
Gestão de Recursos
Materiais**

Conhecimentos

- Administração de Recursos Materiais
- Legislação e normas sobre licitação e contratos.

Habilidades

- Delegar tarefas
- Operar sistemas informatizados
- Priorizar demandas

Atitudes

- Comprometimento
- Imparcialidade
- Responsabilidade

De acordo com o material de apoio das Oficinas de Mapeamento de Competências promovidas pela ENAP, alguns cuidados devem ser observados durante a descrição de competências. Abaixo, transcrevemos algumas destas recomendações.

Deve-se evitar

	<i>Exemplos</i>
Ambiguidades	<i>implementar modelos de gestão bem sucedidos <u>em outras organizações</u></i>
Abstrações	<i>“<u>pensar o inédito</u>, sugerindo idéias que resolvam <u>divergências</u>”</i>
Irrelevâncias ou obviedades	<i>“coordenar reuniões <u>que são marcadas</u>”</i>
Duplicidades ou redundâncias	<i>“selecionar métodos de trabalho <u>adequados e viáveis</u> à consecução das estratégias da organização”</i>
Utilização de termos excessivamente técnicos, de difícil compreensão	<i>“Realizar análise <u>fundamentalista</u> para avaliar projetos de empresas <u>start-ups</u>”</i>
A construção de descrições muito longas ou com múltiplas ideias	<i>“Sugerir soluções que atendam às necessidades da organização, assumindo riscos, conciliando interesses e responsabilizando-se por compromissos assumidos, a fim de obter melhores resultados”</i>
A utilização de verbos que não expressem ação observável no trabalho	<i>“<u>concentrar-se</u> enquanto executa suas atividades, inclusive em situações difíceis”</i>

Verbos recomendados para descrição de competências

Exemplos de verbos que indicam comportamentos observáveis	
• Descrever • Definir • Identificar • Construir • Organizar	• Resolver • Enumerar • Classificar • Demonstrar • Operar

Verbos não recomendados para descrição de competências

Exemplos de verbos sujeitos a muitas interpretações	
• Saber • Compreender • Appreciar • Captar o significado	• Ter fé em • Internalizar • Ser compreensivo • Sensibilizar • Pensar

EXEMPLO DE FORMULÁRIO PARA DIAGNÓSTICO DE LACUNAS DE COMPETÊNCIAS
Avaliação do grau de importância da competência pelo Gerente

Avalie cada competência abaixo de acordo com a Importância.

Na coluna **Importância**, avalie a competência de **1 a 5**, onde 1 esta competência é **pouco importante** e 5 é **muito importante**. Assinale um número de 1 a 5 para indicar o quão importante você considera cada uma das competências listadas abaixo.

Quanto **menor o número, menor o grau de importância para aquela competência**. Assim, ao assinalar o número **1 para uma competência, você está dizendo que ela é pouco importante**. Da mesma forma, ao assinalar o **número 5, você está avaliando aquela competência como extremamente importante**.

Competências	Importância		
Planejamento: Estabelecer objetivos e metas condizentes com a missão institucional utilizando o sistema SIGPLAN, dentro do prazo.	Nem um pouco importante	① ② ③ ④ ⑤	Extremamente Importante
Gestão da Informação: Tratar, consolidar, disponibilizar informações de forma clara, objetiva, segura e transparente	Nem um pouco importante	① ② ③ ④ ⑤	Extremamente Importante

EXEMPLO DE FORMULÁRIO PARA DIAGNÓSTICO DE LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

Avaliação do grau de domínio da competência pelo Servidor

Avalie cada competência abaixo de acordo com seu Domínio.

Na coluna **Domínio**, avalie cada competência de **1 a 5**.

Coloque o número 1 se você não tiver domínio daquela competência, ou seja, se tiver **muita dificuldade para realizá-la**. Avalie com 5 se você não tem **nenhuma dificuldade para realizar** aquela competência.

Competências	Domínio		
Planejamento: Estabelecer objetivos e metas condizentes com a missão institucional utilizando o sistema SIGPLAN, dentro do prazo.	Não domino	① ② ③ ④ ⑤	Domino completamente
Gestão da Informação: Tratar, consolidar, disponibilizar informações de forma clara, objetiva, segura e transparente	Não domino	① ② ③ ④ ⑤	Domino completamente

A identificação da lacuna de competências é feita pelas avaliações realizadas pelo servidor e seu gerente, dessa forma, compara-se o grau de importância da uma competência percebido pelo gerente com o seu grau de domínio informado pelo servidor. Assim, por exemplo, se uma competência possui grau 5 de importância e grau 1 de domínio, ela deve ser considerada como prioritária para ações de capacitação e desenvolvimento na instituição.

Desenvolvimento por Competências

Neste tópico vamos falar a respeito de como integrar as ações de capacitação, desenvolvimento e educação em um Plano Anual de Capacitação (PAC), conforme especificado no Decreto 5.707/2006 e de acordo com o modelo de gestão por competências.

Uma dos pressupostos do modelo de Gestão por competências é a proposição das ações de capacitação no contexto estratégico. A identificação das lacunas de competência de uma instituição permite a ela estruturar seus planos de capacitação de forma a desenvolver as competências necessárias ao alcance de suas metas. Assim, mais do que uma grade de ações de capacitação, a instituição será capaz de construir um plano de desenvolvimento, elencando o que deve ser feito e com quais servidores para que ela atinja seus objetivos estratégicos.

Para que isso seja possível, é importante que as etapas de Mapeamento e Diagnóstico de Competências tenham sido concluídas na organização.

Então se a instituição almeja alcançar um nível de excelência em determinado serviço ao cidadão, seus servidores devem dominar as competências que irão permitir a realização deste serviço com o grau de excelência esperado. Se os servidores não tiverem o grau de domínio esperado, o mapeamento identifica isso como uma lacuna que pode ser reduzida ou sanada através de ações de capacitação.

Sem este diagnóstico, é muito difícil para uma instituição identificar que ações de capacitação devem ser desenvolvidas e para quem elas devem ser oferecidas. Considerando os investimentos disponibilizados para capacitação e desenvolvimento, o mapeamento representa uma ferramenta essencial para assegurar o uso de recursos públicos de forma racional e precisa.

Com o mapeamento e diagnóstico de competências realizado, as seguintes etapas devem ser seguidas:

Etapas 1: Definição das áreas prioritárias de Capacitação e Desenvolvimento

A construção de programas de capacitação e desenvolvimento deve passar sempre pela análise cuidadosa de quais as competências relacionadas aos objetivos estratégicos, que precisam ser desenvolvidas. Dessa forma, aquelas ações voltadas para a mobilização de competências requeridas pela visão de futuro ou para o enfrentamento dos desafios da organização, devem ter prioridade em relação àquelas que já estão consolidadas na instituição.

Ao definir prioridades para os programas de capacitação é essencial levar em conta o grau de importância das competências relacionadas. Dessa forma, com as competências organizacionais classificadas de acordo com a *variável importância*, as competências individuais dos servidores devem ser analisadas. As competências individuais, por sua vez, devem estar ordenadas de acordo com seu *grau de domínio*. Em outras palavras, aquelas competências que os servidores tem pleno domínio não devem gerar necessidade de capacitação. As ações de capacitação devem estar focadas naquelas competências que apresentam um grau de domínio baixo dentro da organização.

Por exemplo: No planejamento estratégico de uma determinada instituição foi decidido que uma de suas metas seria melhorar a rapidez na prestação de serviços ao cidadão. Como objetivo estratégico, a instituição desenvolveu um sistema informatizado para agilizar a busca de informações e, desta forma, atender o cidadão com mais celeridade.

Analisando o exemplo acima, a competência “**Excelência na prestação de serviço ao público**” passa a ser uma competência organizacional de grande importância para a instituição.

Para que esta competência organizacional seja reconhecida pela sociedade, é necessário que seus servidores dominem determinadas competências individuais como:

Orientação para qualidade
“Identificar informações úteis ao cidadão, utilizando o sistema informatizado da instituição”.

Comunicação
“Comunicar-se de forma clara e objetiva, utilizando os veículos institucionais de comunicação”.

A partir desta análise, a instituição dispõe de subsídios necessários à elaboração um planejamento estratégico da capacitação, com a estruturação de programas de capacitação e desenvolvimento, visando sanar lacunas de competência individuais. Um exemplo desta arquitetura é apresentado na figura abaixo (Figura 10).

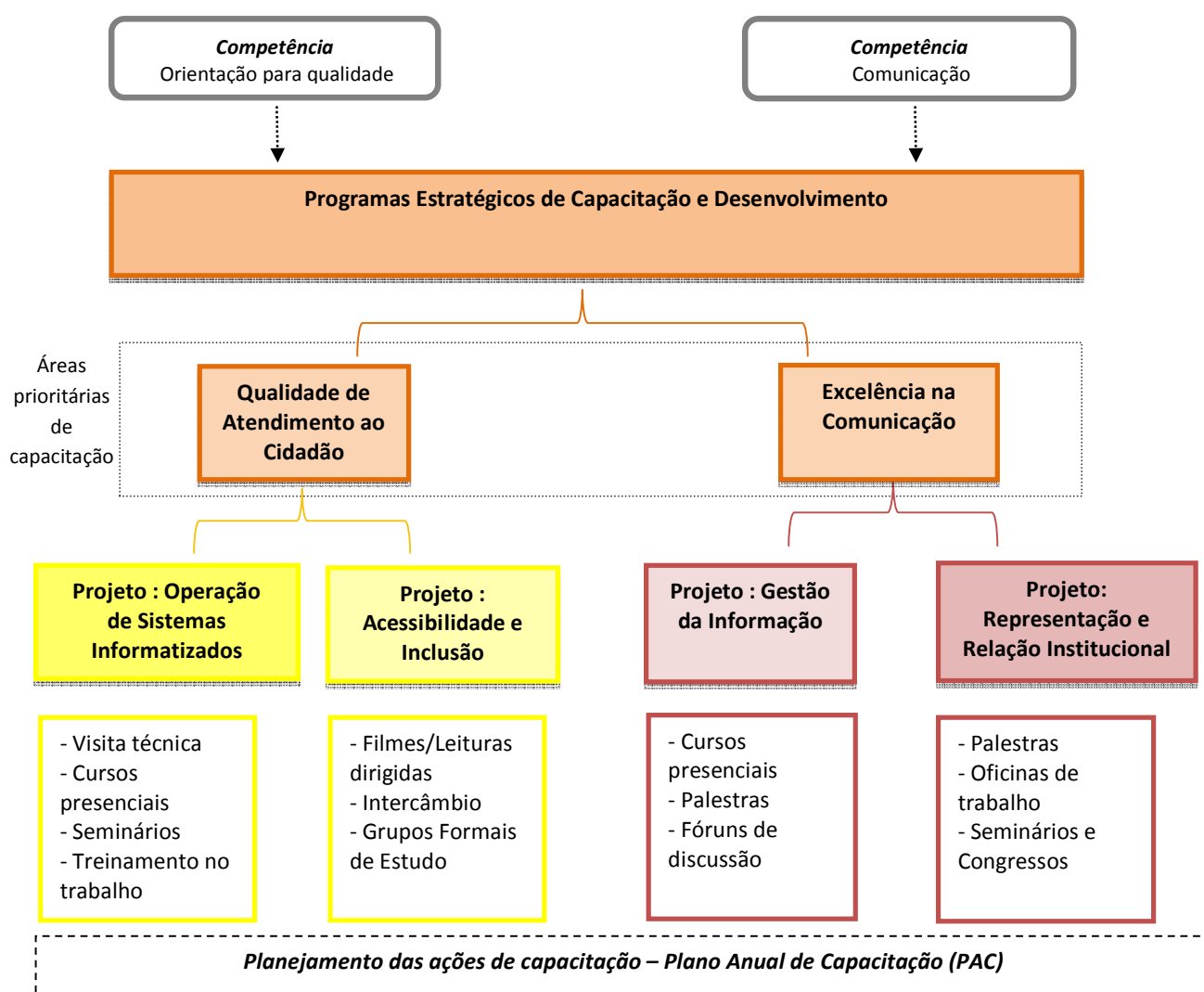


Figura 10: Exemplo da estruturação de Programas de Estratégicos de Capacitação e Desenvolvimento.

As ações de capacitação que serão desenvolvidas são sistematizadas no Plano Anual de Capacitação (PAC), instrumento definido pela PNDP. O PAC compreende as definições dos temas, as metodologias de capacitação, bem como as ações de capacitação que serão realizadas ao longo do ano.

Definidas as ações, a escolha de que servidores que irão participar destas ações de capacitação será baseada no grau de domínio que cada um deles possui das competências individuais priorizadas.

Etapas 2. Planejamento das ações de capacitação para desenvolvimento das competências selecionadas

A estruturação de ações de capacitação e desenvolvimento por competências envolve também o desdobramento desta competência nas dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que deverão ser levados em conta quando do planejamento instrucional da capacitação.

Tomando como exemplo a competência:

Comunicação “Comunicar-se de forma clara e objetiva, utilizando os veículos institucionais de comunicação”
--

É possível identificar os CHAs da competência acima:

Conhecimentos	Língua Portuguesa Formas de comunicação com a mídia Veículos institucionais de comunicação
Habilidades	Expressar ideias com clareza e objetividade Adequar a linguagem para diferentes públicos
Atitudes	Abertura às críticas e sugestões Respeito às opiniões diversas

A partir destes dados é possível planejar como será desenvolvida a competência, em termos de:

- ♣ Especificação de objetivos a serem alcançados com a capacitação;
- ♣ Definição de público-alvo;
- ♣ Seleção das metodologias de mais adequadas;

- ♣ Definição dos conteúdos a serem abordados;
- ♣ Estabelecimento de cronograma e alocação de recursos financeiros e logísticos;
- ♣ Definição de indicadores de avaliação e monitoramento, dentre outros aspectos.

O Decreto 5.707/2006 traz também a perspectiva da utilização das diferentes modalidades de ensino-aprendizagem no contexto corporativo, com o incentivo a integração de modelos informais de capacitação e desenvolvimento, utilizando tecnologias de baixo custo (por exemplo: treinamento no trabalho, tutoria/*coaching*).

A PNDP reforça também a valorização das competências internas nas iniciativas de capacitação, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal da instituição. Nesse contexto, investir em programas de formação de instrutores internos pode se apresentar com uma alternativa para facilitar a execução da sistemática de capacitação na instituição, valorizando e oportunizando a participação do seu quadro interno e, possivelmente, um melhor aproveitamento dos recursos destinados aos planos de capacitação.

Avaliação das ações de Capacitação e Desenvolvimento

Ao planejar e executar as ações de capacitação por competências é importante estabelecer critérios e instrumentos de avaliação destas ações, seguindo a mesma lógica do modelo de competências. O processo de avaliação precisa, portanto, guardar coerência com os objetivos estratégicos da organização e com o plano de capacitação traçado para desenvolver as competências necessárias à sua efetiva implementação.

Os resultados obtidos a partir da avaliação nos darão informações gerenciais para inferirmos se estamos sendo eficazes, bem como fornecerão insumos para as correções de rumo necessárias ao aperfeiçoamento das ações e dos programas de desenvolvimento e capacitação da instituição.

Assim, avaliar uma ação de capacitação envolve analisar o quanto o servidor capacitado é capaz de aplicar as novas competências adquiridas, por meio das ações de capacitação e desenvolvimento em seu contexto de trabalho. A avaliação pressupõe a utilização de métodos e indicadores que nos permitam inferir os resultados. Os indicadores podem contemplar diferentes níveis de avaliação, a depender do tipo de resultado que a organização pretende medir. Os indicadores mais

comumente utilizados englobam a avaliação de reação, de aprendizagem e de impacto.

Nesta perspectiva, conforme estabelecido pela PNDP, o Sistema de Gestão por Competências - Sistema Capacitação - tem como objetivo auxiliar o planejamento, monitoramento e avaliação das ações de capacitação a partir dos CHA necessários ao desempenho das funções dos servidores. O Sistema disponibiliza dois tipos de avaliação: *Avaliação de reação* e *Avaliação de impacto*.

- **Avaliação de reação:** objetiva medir o nível de satisfação do servidor com a capacitação. Avalia aspectos instrucionais e administrativos. É aplicada logo após o evento de capacitação.
- **Avaliação de impacto:** objetiva medir se a capacitação gerou benefícios ou provocou mudanças nos níveis de desempenho, na motivação e na autoconfiança do servidor no ambiente de trabalho. Em geral é aplicada entre 3 e 6 meses após o término da capacitação.

Outro tipo de avaliação que pode trazer bons insumos para a análise das ações de capacitação é a ***Avaliação de Aprendizagem***, que tem como objetivo medir em que grau os conteúdos abordados na capacitação foram adquiridos e assimilados pelo servidor. A aplicação pode ocorrer ao final da capacitação no formato de exercícios ou simulações.

É importante destacar que a avaliação é uma ferramenta poderosa para aprimorar o PAC, que deve ser apresentada sob a ótica de um instrumento para melhoria contínua, pautado em um processo construtivo e sistemático.

A PNDP traz ainda como instrumento para avaliação do PAC, o Relatório de execução do Plano Anual de Capacitação, que contempla indicadores gerenciais sobre a execução das ações realizadas no ano anterior e uma análise dos resultados alcançados. É importante que a instituição conheça profundamente os indicadores que compõem o Relatório de execução para que estes estejam alinhados aos indicadores de avaliação do PAC daquela instituição.

Enquanto a avaliação das ações de capacitação do órgão mede a efetividade interna da capacitação e subsidia a melhoria contínua do PAC da organização, o Relatório de Execução consolida os dados de todos os órgãos da Administração Pública Federal fornecendo um retrato da efetividade dos processos de capacitação e desenvolvimento de todos estes órgãos, gerando assim subsídios para o aperfeiçoamento da implementação da PNDP.

6. Experiências da gestão da capacitação por competências na Administração Pública

a) O desenvolvimento profissional como dimensão estratégica - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

A partir de 2005, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) empenhou-se em elaborar e implantar um processo de gestão estratégica. Este relato busca descrever, resumidamente, a experiência do Mapa na implantação do processo de gestão estratégica e na mudança de cultura organizacional em direção a uma organização orientada para resultados e para o desenvolvimento profissional contínuo, focados no seu Plano Estratégico, aspectos relevantes para a implantação de uma adequada gestão da capacitação por competências.

Para tanto, é essencial compreendermos o contexto em que o Mapa estava inserido quando todo esse processo teve início. Em 2003/2004, o Ministério, criado em 1860, permanecia com a estrutura estabelecida na década de 1970, atuando de forma reativa em contraste com o dinamismo do agronegócio, seu principal cliente. A reestruturação organizacional do Mapa buscava corrigir essas distorções e oferecer políticas e serviços com qualidade e agilidade.

Assim, o Mapa aproveitou um momento histórico favorável para iniciar este projeto, tendo como aspectos facilitadores: (a) o apoio irrestrito do Ministro de Estado e do Secretário Executivo da época; e, (b) a existência prévia de um diagnóstico organizacional, o qual levou a uma nova estrutura organizacional com a criação da Assessoria de Gestão Estratégica, ligada diretamente ao Ministro de Estado e uma Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas ligada à Secretaria Executiva.

A partir de todo este movimento para implantar uma gestão estratégica, podemos destacar alguns aspectos facilitadores que contribuíram para o sucesso do projeto, como: apoio comprometido da alta administração no período inicial (agosto/2006 –abril/2007); projeto de Gestão Estratégica inserido no Plano Plurianual (2004-2007 e 2008-2011); ampla comunicação e educação dos servidores em gestão estratégica; participação efetiva da equipe de liderança da instituição; envolvimento direto da Gerência Média; e a existência de uma estrutura organizacional da gestão

estratégica - equipe de gestão estratégica em formação com competências para interagir com a consultoria contratada.

Neste caminho foram detectados alguns fatores dificultadores, que ensejaram uma revisão da estratégia adotada e, assim, puderam ser superados, tais como: projeto pioneiro na organização no tema da estratégia; pressão por prazo de término visando aproveitar o patrocínio existente; comunicação da construção da gestão estratégica pelos envolvidos diretamente no processo e seus subordinados pouco efetiva; dificuldades de internalização da estratégia no sistema de gestão; cultura estratégica pouco desenvolvida/valorizada na organização, dificuldade dos gerentes acompanharem e gerirem a estratégia da organização, devido ao dia-a-dia turbulento, falta clareza aos servidores em geral, a despeito de toda a comunicação efetuada, do papel da gestão estratégica na organização.

Após dois anos de implementação da estratégia, já era possível perceber o início de uma cultura de gestão estratégica no Mapa, sobretudo naquelas pessoas envolvidas com a mensuração de indicadores e execução de iniciativas estratégicas, as quais manifestaram uma preocupação com a melhoria do processo de acompanhamento.

A integração entre o Plano Estratégico Corporativo e os instrumentos de gestão governamental já avançou consideravelmente. Já em 2007 foi possível contemplar no PPA 2004-2007 e na Lei Orçamentária Anual uma ação de implementação da gestão estratégica no Ministério. Além disso, desde o final de 2006 o Mapa constrói o PPA alinhado ao Plano Estratégico Corporativo: PPA 2008-2011; PPA2012-2015.

Concomitantemente às ações de implantação da gestão estratégica e a gradual implantação do modelo de gestão por competências, conforme o Decreto 5.707/2006, foi elaborada uma Política de Educação Corporativa. O reconhecimento expresso da importância dos processos de desenvolvimento profissional para a manutenção da competitividade no agronegócio pela alta cúpula gestora do Mapa foi um dos fatores preponderantes para que as ações de desenvolvimento e capacitação fossem consideradas como uma área estratégica da organização, presente no mapa estratégico no objetivo "Desenvolver e reter competências profissionais".

As ações de desenvolvimento profissional foram pensadas na ótica de uma sistemática compartilhada de capacitação para o Sistema MAPA na forma de uma Política de Educação Corporativa com ações de capacitação alinhadas aos objetivos estratégicos do Mapa e à PNDP. Assim, o Plano de Capacitação e Desenvolvimento

Organizacional no MAPA foi pautado em Programas Estratégicos que retratavam as perspectivas definidas pelo Mapa Estratégico, desde sua missão e visão, considerando questões relacionadas à prestação de serviços essenciais e processos internos, até o aprendizado, crescimento e desenvolvimento de seus servidores, além ainda do foco no fortalecimento da capacidade gerencial do Ministério. Este plano de trabalho foi preparado para um horizonte de trabalho de 2006 a 2015, cujas ações estratégicas seriam priorizadas ano a ano.

A construção do Plano traçado teve início, ainda com o planejamento estratégico em curso, com a identificação de quais competências eram necessárias para concretizar a estratégia que estava sendo desenhada pelo MAPA, considerando as múltiplas formas de aprendizagem. O Plano estava centrado nas necessidades do negócio agropecuário, alcançando um escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais.

Para a identificação das competências essenciais à instituição foram utilizadas diversas metodologias como análise documental, questionários, entrevistas individuais e grupos focais. Nesta etapa foram contemplados 22% do universo de servidores do MAPA, incluindo gerências estratégicas e operacionais e servidores com o histórico da Casa.

A partir dos dados coletados foram definidos um conjunto de competências genéricas relacionadas aos Programas Estratégicos, um conjunto de competências técnicas específicas relacionadas às carreiras presentes no Ministério (Fiscal Agropecuário e PGPE, de acordo com a natureza da função) e outro conjunto de competências gerenciais.

O desenvolvimento destas competências foi sistematizado no Plano de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional do Mapa contendo seis Programas Estratégicos, a saber: **Programa de Desenvolvimento de Competências na Prestação de Serviços para o Agronegócio; Programa de Articulação e Promoção do Agronegócio; Programa de Desenvolvimento de Competências voltadas para a Qualidade e Acesso de Informações; Programa de Desenvolvimento de Competências voltadas para a Excelência Administrativa; Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais e de Liderança; Programa de Valorização e Motivação das Pessoas.** Estes programas continuam vigentes, sendo revisados e adaptados periodicamente.

Cada programa dispunha de um conjunto de projetos com vistas a desenvolver as competências, considerando sua importância e domínio, público-alvo, além da prioridade de implementação daquele projeto para a organização.

Em todo o processo foi essencial o apoio irrestrito da alta direção do Ministério, que mantinha um acompanhamento contínuo e próximo de todas as ações que estavam sendo executadas. Além disso, as equipes responsáveis pelo planejamento estratégico e pelo plano de capacitação, além de bem qualificadas, trabalharam de forma compartilhada e extremamente alinhadas.

Outro fator facilitador deste processo foi a formação e capacitação da rede de agentes de desenvolvimento, que se transformaram em fortes disseminadores da estratégia de capacitação, bem como para internalização da cultura de desenvolvimento e aprendizado contínuo.

Para que essa prática pudesse ser integrada à sistemática de gestão da organização, alguns obstáculos precisaram ser superados tais como uma cultura organizacional refratária aos processos de aprendizagem, que privilegiava a rotina de trabalho em detrimento aos processos de aprendizagem e aperfeiçoamento contínuos, assim, servidores com elevada demanda de trabalho não conseguiam participar das ações de capacitação. Este obstáculo foi superado a partir de negociações, caso a caso, e, em todos os escalões necessários para viabilizar a capacitação do servidor.

A comunicação eficiente e efetiva foi outro aspecto relevante para o sucesso deste grande projeto, cujas estratégias estavam sempre sendo corrigidas e aprimoradas para garantir amplo conhecimento e acesso ao Plano de Capacitação, lançando mão de ações “*corpo a corpo*” no nível gerencial e junto aos servidores.

Vale destacar novamente a gestão eficiente do alto escalão para viabilizar processo, principalmente da Secretaria Executiva e Ministro que dispunham de grande clareza da estratégia que estava sendo traçada e da importância da educação profissional para o sucesso da gestão.

b) A experiência da ANEEL no planejamento da capacitação com base em competências

A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), agência reguladora vinculada ao Ministério de Minas e Energia, foi criada em 1996 sob a perspectiva de modernização do aparelho estatal. A agência conta uma estrutura organizacional

horizontalizada com enxugamento de níveis hierárquicos, estruturada de acordo com os processos organizacionais, atendendo a um formato mais moderno de gestão.

Dentro desta concepção, a Superintendência de Recursos Humanos (SRH) vem trabalhando com vistas a alinhar os programas de capacitação de forma mais clara às necessidades institucionais, conforme estabelecido pela PNDP. Para atender a esses objetivos, no ano de 2009 a SRH iniciou o processo de implementação da Gestão por Competências, em um primeiro momento, voltada para a avaliação de necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação. O mapeamento foi realizado com o propósito de se identificar necessidades globais, no nível da organização, das necessidades das unidades e dos indivíduos.

O processo teve início com a elaboração de um dicionário descrevendo 14 competências. Estas competências foram submetidas à avaliação, segundo sua descrição e graus de complexidade, por meio de grupos focais com os gestores das unidades, conforme os macroprocessos institucionais. A dinâmica também englobou uma discussão sobre a priorização das competências mais importantes para a Agência e classificação delas em: essenciais, destinadas a todos os que atuam na ANEEL; e gerenciais, específicas daqueles que atuam na gestão das equipes e processos de trabalho. Fechando esta etapa, os participantes do grupo focal avaliaram o grau de domínio esperado de cada agrupamento de cargos nas competências eleitas, considerando as diferentes ocupações. Como resultados dos grupos focais, foram obtidas as competências descritas na Quadro 3.

Um ponto importante deste projeto que vale destacar como aspecto facilitador, é que todos os grupos focais foram mediados por servidores da própria SRH e funcionaram em espaço físico próprio, objetivando tirar os gestores de suas rotinas criando ainda um espaço para a troca de percepções entre os participantes.

TIPO	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
ESSENCIAIS	Comunicação	Capacidade de expressar ideias e pensamentos de forma clara e objetiva, utilizando múltiplos canais para transmitir e receber informações e opiniões, mantendo a integridade do conteúdo para obter a eficácia da mensagem.
	Senso Público/ Conduta Pública	Capacidade de agir conforme os princípios fundamentais de conduta do servidor público, respeitando as normas e regulamentos, externos e internos, que disciplinam seus atos, demonstrando transparência, princípios éticos e responsabilidade social.

	Trabalho em equipe	Capacidade de executar atividades em grupo buscando integrar os esforços individuais para o alcance de um objetivo comum, agindo de forma transparente, compartilhada e respeitando as diversidades.
	Especialização técnica	Capacidade de aplicar efetivamente conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos para atuação na sua unidade de exercício.
GERENCIAIS	Gestão de Pessoas	Capacidade de liderar pessoas de maneira sistêmica, eficaz e eficiente, no sentido de produzir resultados efetivos, maximizando os benefícios percebidos pela equipe e facilitar o processo de desenvolvimento dos indivíduos promovendo a integração entre equipe.
	Tomada de Decisão	Capacidade de definir curso de ação mais adequado em determinada situação a partir da identificação, análise e avaliação dos variados fatores envolvidos, considerando riscos e oportunidades.
	Visão Estratégica	Capacidade de observar e analisar o ambiente no qual está inserido para proposição de mudanças, de forma a planejar ações que favoreçam a consecução da missão e o alcance da visão de futuro da ANEEL.

Quadro 3: Competências essenciais e gerenciais

Na etapa seguinte para avaliação das necessidades de capacitação foram realizadas oficinas com os servidores para uma autoavaliação do grau de entrega nas competências essenciais e nas gerenciais, para aqueles que ocupavam cargo de chefia. A partir destes resultados foi montado um banco de dados com as informações funcionais do servidor, os dados obtidos do mapeamento, indicando por servidor qual o grau de entrega por competência e conteúdos a serem desenvolvidos por meio de ações de capacitação formais ou não, apresentando inclusive a lacuna existente entre o grau de domínio esperado pelo líder e o grau de entrega sob a visão do servidor, bem como as prioridades de desenvolvimento de acordo com cada competência.

Durante este projeto foi construída uma rede multiplicadores, que envolveu tanto servidores que atuavam em RH quanto outros servidores que se interessaram pelo projeto e atuaram voluntariamente, o que constituiu um aspecto facilitador.

Já em 2011 foram realizados aprimoramentos dos métodos e instrumentos de coleta de dados para subsidiar o Plano Anual de Capacitação 2012, tais como:

indicação do conteúdo a ser desenvolvido de acordo com seu principal uso: Processo; Plano de Trabalho Individual; Desenvolvimento na Carreira; ou Autodesenvolvimento; introdução de metodologias que possibilitavam avaliação das necessidades de forma indireta e descrição das necessidades de capacitação segundo a taxonomia de domínios cognitivos de Bloom, devido a característica do processo de capacitação e desenvolvimento na ANEEL envolver fortemente aspectos cognitivos. Outro aperfeiçoamento foi a ampliação da avaliação de necessidades para os ocupantes de cargos de superintendentes, assessores ou coordenadores de processos e equipes nos Cargos Comissionados Técnicos (CCT V, IV e III).

Após a validação e alterações, a SRH iniciou trabalho de análise dos dados coletados de forma a possibilitar não apenas a avaliação das necessidades atuais, mas também uma análise comparativa com os resultados obtidos no mapeamento anterior. Um dos principais resultados obtidos com os dados coletados foi a avaliação histórica da evolução dos níveis de entrega identificando-se situações de manutenção, avanço ou mesmo retrocesso. De forma geral percebeu-se uma melhoria no nível de entrega de todas as competências essenciais e gerenciais como exemplificado nas Figuras 9.

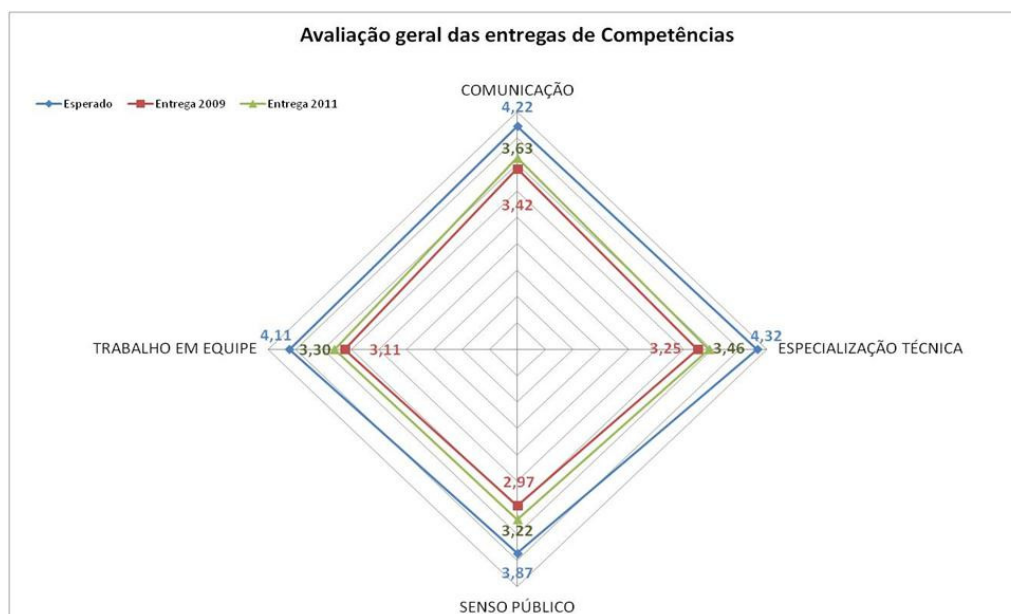


Figura 9: Evolução da entrega das competências essenciais

Este diagnóstico possibilitou ainda avaliar as lacunas e evolução nos níveis de entrega de acordo com os cargos e unidades organizacionais, demonstradas em gráficos como apresentado na Figuras 10.

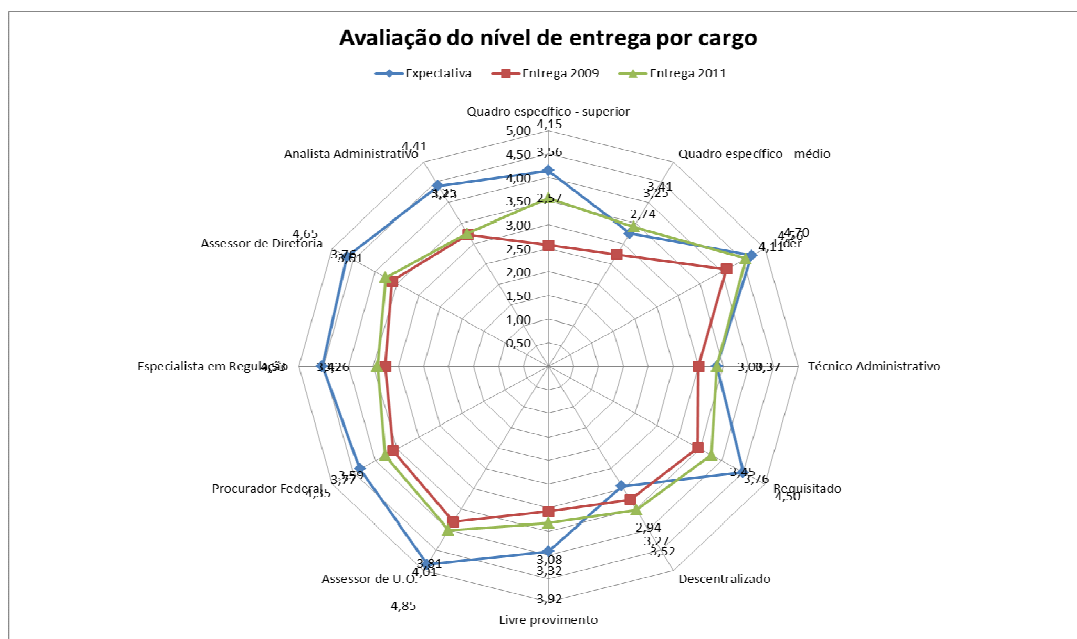


Figura 10: Avaliação por cargo

Tais avaliações possibilitaram uma visão da efetividade dos programas de capacitação adotados para aprimorar o nível de entrega das competências. Além disso, a utilização desta metodologia permitiu um melhor direcionamento dos esforços e recursos destinados à capacitação dos servidores, dado a identificação de temas relevantes a serem trabalhados por meio de ações internas. Foi possível ainda priorizar as ações a serem realizadas de forma mais clara considerando indicadores como a importância de determinado conteúdo, domínio do servidor e o grau de complexidade das ações a serem realizadas.

A análise dos dados mostra também uma evolução dos resultados alcançados com a implementação da gestão por competências. Não obstante, o valor disponibilizado para a capacitação em 2011 ter sido 20% menor do que o de 2010 e o quadro de servidores ter aumentado em 18%, os resultados foram similares e mantiveram-se positivos, obtendo-se percentuais de 97% de servidores capacitados em 2010 e 2011 e de 92% em 2009 com ampliação da média de horas de capacitação por servidor de 71,4h em 2010 para 95,7h em 2011.

Dessa forma, o processo de gestão por competências possibilitou um melhor direcionamento do processo de capacitação dos servidores, alinhando os interesses e necessidades individuais às organizacionais, promovendo ainda uma maior

democratização das oportunidades de capacitação e melhoria na eficiência dos gastos públicos.

c) Mapeamento de Competências de servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino – a experiência da Universidade Federal do Pará

A Universidade Federal do Pará é uma das maiores e mais importantes instituições da Amazônia composta por mais de 50 mil pessoas, sendo 2.522 professores, incluindo efetivos do ensino superior, efetivos do ensino básico, substitutos e visitantes; 2.309 servidores técnico-administrativos. Dentro deste universo a UFPA oferece 513 cursos de graduação e 45 programas de pós-graduação, sendo 43 cursos de mestrado e 22 de doutorado.

A Universidade iniciou o programa de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos da instituição em 2011. O projeto tinha como objetivo desenvolver ações de capacitação e desenvolvimento para seus servidores de acordo com o planejamento estratégico da instituição ao mesmo tempo que se adequava à PNDP.

O projeto recebeu recursos da Ação de Fomento a Projetos de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O recurso foi convertido, de forma majoritária, em bolsas de estudos para estudantes de graduação de Psicologia, Administração e Ciências da Computação. Estes estudantes compunham a equipe que iria realizar o mapeamento juntamente com dois servidores técnico-administrativos da instituição. O projeto era ainda coordenado por dois professores de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

O Mapeamento teve início com a Análise Documental do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, assim como regimentos de suas unidades. A análise documental permitia delimitar as competências organizacionais de cada unidade estudada. Após a definição das competências organizacionais de um setor, as mesmas eram submetidas à aprovação de seu responsável. De acordo com as características da unidade, era delimitado o procedimento a ser adotado para realizar o mapeamento de competências individuais dos servidores ali lotados: entrevistas, questionários ou grupos focais.

O Mapeamento das competências individuais se deu na fase seguinte do projeto. De acordo com as decisões tomadas na fase anterior, o mapeamento das

competências profissionais era realizado. Uma palestra esclarecendo os objetivos do mapeamento era realizada em cada unidade dias antes do início do processo.

Os servidores tinham sua participação agendada com antecedência. Os entrevistadores realizavam o mapeamento no local de trabalho dos servidores. As informações coletadas eram transformadas em competências e submetidas à aprovação dos servidores e de seus superiores. Ao final desta fase, competências técnicas e gerenciais haviam sido identificadas em todas as unidades da Universidade.

Na terceira fase se deu a avaliação das competências profissionais. Após a coleta e validação das competências individuais, era fornecido a gestores e servidores acesso ao sistema de avaliação e acompanhamento de competências. Este sistema foi desenvolvido pela Universidade e funcionava *online*, dentro e fora dos *campi*. Ao acessar o sistema, o servidor e seu superior podiam avaliar as competências do primeiro de acordo com dois quesitos: importância e domínio. Através das avaliações, eram identificadas as competências que possuíam maior importância para aquela unidade, mas eram mal desempenhadas pelos servidores. Desta forma, as lacunas de competências eram identificadas para cada unidade mapeada através do sistema criado para este fim. O sistema ainda elencava que servidores deveriam ser convidados a participar de uma ação de capacitação para o desenvolvimento de uma dada competência.

Ao todo, 837 servidores técnico-administrativos participaram do mapeamento. Esta amostra representa todos os cargos ocupados pelos 2.465 servidores técnico-administrativos da UFPA. Foi selecionado pelo menos um servidor de cada um dos 78 cargos existentes na UFPA e lotados em cada uma das 42 unidades da instituição.

O Mapeamento de competências de uma organização pública de grande porte como a Universidade Federal do Pará se revelou plenamente factível. Ao final de um ano, período inicialmente estabelecido pela equipe responsável pelo projeto para a finalização do trabalho, todos os cargos de todas as unidades da UFPA tiveram suas competências descritas.

É importante ressaltar, entretanto, que o cronograma só se mostrou pontual devido a alguns elementos que foram respeitados. A equipe formada para realizar o projeto era interdisciplinar e possuía um bom número de integrantes.

Além disso, a instituição forneceu total apoio ao projeto, concedendo um espaço próprio para a realização do trabalho e suporte na sensibilização dos servidores na participação do projeto.

A diferença entre a percepção dos servidores em relação ao seu desempenho e a percepção de seus respectivos gestores revela a importância da avaliação das competências profissionais por diversos atores da organização.

A Universidade já está sistematizando uma avaliação de desempenho onde tais competências poderão ser avaliadas também pelos colegas do servidor e por uma amostra de seus clientes internos e/ou externos. O conjunto destas informações provavelmente revelará de forma mais realística o desempenho do servidor em seu local de trabalho.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) representa um avanço e um desafio a Universidade no que diz respeito as competências a serem desenvolvidas pelos seus servidores. Os dados revelam que 22% das competências que a instituição necessita para alcançar as metas estabelecidas pelo PDI ainda devem ser melhor desenvolvidas. Tal desafio só poderia ser alcançado com a compreensão de que competências cada um dos servidores da instituição já possui e que competências devem ainda serem desenvolvidas.

Desta forma, o mapeamento alcançou seu objetivo de levantar as necessidades de capacitação da universidade para o futuro. Dada a precisão dos dados que o mapeamento fornece, a instituição tem condições de decidir de forma muito mais racional que ações de capacitação e desenvolvimento devem ser implantadas de forma prioritária. Além disso, os recursos orçamentários destinados ao desenvolvimento de servidores podem ser utilizados de forma mais racional e eficiente, alinhando as ações institucionais as necessidades da organização.

7. Dicas para aprofundamento no tema

Cursos de aperfeiçoamento

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP

Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas

Os temas são inter-relacionados, mas independentes, podendo ser selecionados pelo servidor, segundo o seu interesse, necessidade e disponibilidade de tempo.

- Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências - 24 h;
- Gestão por Competências- 24 h;
- Elaboração de Planos de Capacitação - 32 h;
- A Legislação de Pessoal e o Siape como Instrumento de Gestão - 8 h;
- Oficina de Desenvolvimento de Equipes 20 h;
- Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira (a distância) 20 h;
- Legislação Aplicada à Gestão de Pessoas – Lei no 8112/90 e Legislação Complementar (a distância) 30 h.

Carga horária: 158 h

Informações: <http://www.enap.gov.br>

Pós-graduação *latu sensu*

Especialização em gestão de pessoas no serviço público

- Gestão de pessoas na administração pública;
- Planejamento e organização do trabalho;
- Gestão de pessoas por competências;
- Gestão do desempenho individual e institucional;
- Desenvolvimento pessoal e profissional;
- Cargos e carreiras no setor público;
- Desafios organizacionais para mudança;
- Gestão da mudança organizacional;
- Metodologia de pesquisa

Carga horária: 360 h e mais 120 dias para elaboração de monografia.

Informações: <http://www.enap.gov.br>

Congressos, Seminários, Encontros Técnicos e afins

Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

Caracterização: Disseminação de informações, práticas e conhecimentos técnico-científicos na área de Gestão de Pessoas, focando especialmente em temas relacionados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

O Encontro visa contribuir para o aperfeiçoamento e desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, incentivando a integração entre os diversos órgãos do SIPEC,

bem como e o estabelecimento de parcerias na busca de soluções inovadoras. O Evento conta com palestras, mesas-redondas, oficinas, dentre outras.

Periodicidade: anual

Abrangência: Nacional

Informações: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/>

Encontros Regionais de Desenvolvimento de Pessoas

Caracterização: Disseminação de informações e debates relativos à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, visando propiciar o compartilhamento de informações entre as áreas de desenvolvimento das instituições localizadas em cada uma das regiões do país. Neste evento são discutidos aspectos referentes ao estágio de implementação da PNPD e estratégias de superação dos desafios para sua implementação.

Periodicidade: anual

Abrangência: Regional (Sul, Sudeste, Centro Oeste, Nordeste, Norte)

Informações: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/>

Livros e Artigos Científicos

ALECIAN, S.; FOUCHER, D. *Guia de Gerenciamento no Setor Público*. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP, 2001.

ALLES, M. A. *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires. Ediciones Granica, 2005.

ANTONELLO, C.S.; PANTOJA, M.J. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R.S.; BERGUE, S (Orgs.). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

AQUINO GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem de competência. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

BARONI, M.; OLIVEIRA, J.M. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. CLAD, 2006.

BOYATZIS, R.E; BURRUSS, J.A. *The Heart of Humans Resource Development: counseling competencies*. Hay/McBerGroup. July 4, 1995 (<http://ei.haygroup.com>).

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C. P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*. Vol 56, nº 02 – Abr/Jun 2005.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Brasília: ENAP, 2009.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005

BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P. Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública no Distrito Federal. *RAC – V.7 – n.3*, Jul./Set. 2003.

DUTRA, J.S. *Competências: Conceito e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo. Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. 3ed. São Paulo. Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 2001. Edição especial.

FREIRE, L.; ALEXIM, J.C. (Org.). *Certificação de Competências Profissionais: Análise Qualitativa do Trabalho, Avaliação e Certificação de Competências: Referenciais Metodológicos*. 1ed. Brasília. OIT, 2002.

GIRARDI, J. Gestão Baseada nas Competências. *Revista Múltipla – Ano IX – vol. 10 – nº 16*, junho de 2004 – UPIS Faculdades Integradas – Brasília.

GRAMIGNA, M.R. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. 1ed. São Paulo. MakronBooks, 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *A Competência Essencial da Corporação in MONTGOMERY, C.A. Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. 4ed. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

HONDEGHEM, A.; VANDERMEULEN, F. Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 13, n. 4, p. 342-353, 2000.

LE DEIST, F.D.; WINTERTON, J. What is Competence? – *Human Resource Development International*. Vol8, nº 1, 27-46, March 2005.

LEITE, E.M.; SOUZA, H.M. *Centros Públicos de Educação Profissional: Teoria, Propostas, Debates e Práticas*. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 2002.

PIRES, A.K. [et al.]. *Gestão por Competências em Organizações de Governo*. Brasília. ENAP, 2006.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). *Saberes e Competências: O uso de tais noções na escola e na empresa*. 5ed. Campinas. Papirus, 1997.

TOMASI, A. (Org.). *Da Qualificação à Competência: Pensando o Século XXI*. Campinas. Papirus, 2004.

ZARIFIAN, P. *O Modelo da Competência: Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas*. São Paulo. Editora Senac São Paulo, 2003.

8. Considerações finais

Este Guia dedicou-se a apresentar sinteticamente os conceitos e as etapas do modelo da gestão da capacitação por competências.

Ao longo do Guia, traçamos o histórico da evolução legal sobre a gestão por competências na Administração Pública Federal, abordando os conceitos básicos de competência e do modelo de gestão por competências. Seguimos então para o modelo da gestão da capacitação por competências, suas etapas, orientações e exemplos até chegarmos ao relato de algumas experiências exitosas na implantação do desenvolvimento profissional por competências. Por fim, apresentamos algumas dicas de trilhas de aprendizagem que podem ser percorridas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento das competências nesta temática, tão relevante e imprescindível para uma gestão estratégica *de pessoas e com pessoas*.

Vemos que esse modelo de gestão do desenvolvimento profissional requer a construção da cultura do pensar estratégico, a fim de incorporar esta nova sistemática de desenvolvimento das pessoas, com vistas a alinhar e orientar as competências individuais e organizacionais. Isso se insere na perspectiva do desenvolvimento profissional como um fator de agregação de valor público, que ao final, possa repercutir num serviço público de maior qualidade.

Sabemos que no setor público a implantação de novas práticas de gestão é um processo complexo, que envolve uma série de fatores, dentre eles a construção de uma cultura organizacional orientada à inovação. Diante disso, o momento atual de

transição que as instituições públicas vivem exige dos servidores e gestores a assimilação de novas competências, bem como a compreensão das mudanças que ocorrem na organização como oportunidades para “criar e melhorar”, utilizando eficientemente os recursos disponíveis, de modo a atender as demandas da sociedade.

Estamos cientes que não existe um caminho único ou o mais eficiente para implantar a gestão por competências, mas sim estratégias para customizar modelos e processos de gestão compatíveis com o escopo e a diversidade das organizações do setor público. Além disso, é preciso disposição para, continuamente, refletir, inovar e agir sobre os processos de desenvolvimento e gestão de pessoas nas organizações públicas.

***“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”
Cora Coralina (1983)***

9. Referências Bibliográficas

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

BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: **Anais do 32º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração–ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

BRANDÃO, H. P.; VIEIRA, I. A.; VIEIRA, F. T. A. Desenvolvimento e Estrutura Interna de uma Escala de Competências Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRASIL. Casa Civil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 fev. 2006. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 31 ago. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Portaria 1547, de 08 de junho de 2011. Institui a Rede de Desenvolvimento de Pessoas, define critério de seleção dos Órgãos que irão compor a Rede e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 09 jun. 2011. Seção 1. Disponível em: <http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=09/06/2011&jornal=1&pagina=171&totalArquivos=192>. Acesso em: 31 ago. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Portaria MP-208, de 25 de julho de 2006. Dispõe sobre os instrumentos da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 jul. 2006. Seção 1. Disponível em: <http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=26/07/2006&jornal=1&pagina=66&totalArquivos=72>. Acesso em: 31 ago. 2012.

BRASIL. Casa Civil. Decreto-lei nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências (*Revogado*). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 02 out. 1998. Seção 1. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 31 ago. 2012.

BRASIL. Casa Civil. Decreto-lei nº 2.029, de 11 de outubro de 1996. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e das outras providências (*Revogado*). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 out.1996. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2029.htm. Acesso em: 31 ago. 2012.

BRASIL. Casa Civil. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 31 ago. 2012.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, estabelece Diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 fev. 1967 (suplemento). Retificado em 08 de março de 1967, 30 de março de 1967 e 17 de julho de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 31 ago. 2012.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, A.I.; VIEIRA, A.S.; BRUNO, F.; MOTTA, J.I.J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M.C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S.C. **Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009.

COCKERILL, T. (1994). The king of competence for rapid change. In: Mabey, C.; Iles, P. (Orgs.) **Managing Learning**. London: Routledge, 1994, p. 70-76.

DURAND, T. L'alchimie de La compétence. **Revue Française de Gestion**. Paris, n. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

GOMES, C. E.; BORIN, P. C. ; BARRELLA, F. A.; SOARES, M. T. R. C. Competências Organizacionais e Individuais: O que são e como se desenvolvem. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. (Orgs.). **Gestão do Fator Humano – Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 216-255.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUIMARÃES, T. A. BORGES-ANDRADE, J.E.; MACHADO, M.S.; VARGAS, M.R.M. Forecasting core competencies in R&D environment. **R&D Management Review**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

MAGER, R. F. **Preparing instructional objectives: a critical tool in the development of effective instruction**. Belmont: Fearon-Pitman Publishers, 1990.

NISEMBAUM, H. **A Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

RUANO, A. M. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SHICKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, MJ.; SOUZA, M.R.S., BERGUE, S.T. (Orgs.) **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

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

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**, tradução Trylinski, M.H.CV. São Paulo: Atlas, 2008.

Instituições Parceiras



Ministério das Cidades Ministério de Minas e Energia



Ministério do
Planejamento

